Psihologie

Ştiinţele educaţiei

Jacqueline Barus-Michel
Florence Giust-Desprairies
Luc Ridel

CRIZE

Abordare psihosocială clinică

Jacqueline Barus-Michel este profesor la Universitatea Paris VII, unde predă Psihologia socială clinică, şi membru în comitetul redacţional al următoarelor publicaţii: *Revue internationale de Psychologie, Psychologie clinique.* Preocupările sale urmăresc atât aspectele teoretice ale psihologiei sociale clinice, cât şi utilitatea lor în practica propriu-zisă, cu alte cuvinte, capacitatea de a oferi soluţii pentru situaţiile de criză, problemele identitare, relaţiile de putere etc. Semnează lucrările: *Le sujet social* (Dunod, Paris) şi *Pouvoir, mythe et réalité* (Klincksieck, Paris).

Florence Giust-Desprairies predă aceeaşi materie la Universitatea Paris VIII. Cercetările sale se desfăşoară în cadrul unor laboratoare de prestigiu: CRISE, Paris VIII (Centrul de cercetare a imaginarului social şi a educaţiei) şi Laboratorul de psihologie clinică individuală şi socială. A publicat *L'enfant rêvé. Significations imaginaires d'une école nouvelle* (A. Colin, Paris) şi, în colaborare, *Se former dans un contexte de rencontres interculturelles* (Anthropos, Paris).

Luc Ridel este conferenţiar la Universitatea Paris VII, responsabil DUFA (Diplôme Universitaire de Formateurs d'Adultes) şi membru al Laboratorului de psihologie clinică individuală şi socială. De asemenea, face parte din comitetul redacţional al revistei *Psychologie clinique.*

Autorii pun în scenă diferite „figuri" ale crizei, evidenţiază mecanismele intra şi interpsihice în context organizaţional. Crizele sociale şi crizele individuale se marchează reciproc, interferenţa între psihologic şi social se regăseşte în fiecare din cele şapte situaţii abordate. Este o carte de referinţă teoretică pentru un subiect deosebit de actual, dar şi o analiză practică oferind modele de intervenţie.

32 Collegium

Editura POLIROM
ISBN 973-683-030-6

28000

Psihologie Ştiinţele educaţiei

CRIZE Abordare psihosocială clinică

32 Collegium

Psihologie

Ştiinţele educaţiei

Jacqueline Barus-Michel
Florence Giust-Desprairies
Luc Ridel

CRIZE

Abordare psihosocială clinică

Collegium

POLIROM

Seria *Psihologie, Ştiinţele educaţiei* este coordonată de Adrian Neculau

Jacqueline Barus-Michel
Este profesoară de psihologie socială la Universitatea din Paris VII şi autoare a lucrărilor *Subiectul social* (Paris, Dunod, 1987) şi *Puterea : mit şi realitate* (Paris, Klincksieck, 1991).

Florence Giust-Desprairies
Este conferenţiar la Universitatea din Paris VIII şi autoarea volumului *Copilul visat* (Paris, A. Colin, 1989).

Luc Ridel
Este conferenţiar la Universitatea din Paris VII.

Cercetările şi volumele publicate de cei trei autori, psihosociologi, se înscriu într-o abordare clinică a socialului, marcând o intervenţie utilă în funcţionarea organizaţiilor şi instituţiilor.

Editura POLIROM, B-dul Copou nr. 3
P.O. BOX 266, 6600, Iaşi, ROMÂNIA

Copyright © 1997 by POLIROM Co S.A. Iaşi

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale :

Barus-Michel, Jacqueline
Crize : Abordare psihosocială clinică/Jacqueline Barus-Michel, Florence Giust-Desprairies, Luc Ridel - Iaşi : Polirom, 1997
248 p. ; 21 cm. - (Psihologie. Ştiinţele educaţiei)
Tit. orig. (fre) : Crises : Approche psychosociale clinique
ISBN : 973-683-030-6

I. Giust-Desprairies, Florence
II. Ridel, Luc
159.9

Printed in ROMANIA

Jacqueline Barus-Michel
Florence Giust-Desprairies
Luc Ridel

CRIZE

Abordare psihosocială clinică

Prefaţă de Adrian Neculau

POLIROM
Iaşi, 1998

Cuprins

Prefaţă 7
Introducere 11
Actualitatea crizelor 11
Crize sociale şi crize individuale 12
Unităţile sociale 13
Munca - o transformare a realităţii 15
Criza, bulversare a unităţii sociale 17
Criza ca obiect al psihologiei sociale clinice 18

Partea I
LECTURA CRIZEI

1. Criza ca experienţă 23
Origini şi sedimente 23
O experienţă subiectivă 31
Organizaţia, cadru al crizei 33
Participarea inconştientă 35
Criza bifacială 37
Criză, schimbare, mutaţie 38
Caracteristicile crizei 40

2. Analiza situaţiilor de criză 43
Unităţile semnificante 43
Un demers psihosocial clinic 45
Grilă de analiză a interviurilor individuale 48
Grila de analiză a organizaţiei 49
Grila de analiză a relaţiilor de putere 51
La capătul metodei, ce realitate ? 53

3. Criza ca deconstrucţie 56
Perioada premergătoare crizei 59
Declanşarea 64
Criza 65
Extindere, durată 72
După criză 72

4. Criza ca proces 74
Lipsa conflictualităţii 75
Criza şi conflictul 78

Criza, invidia şi violenţa 80
Criza şi neliniştea 81
Dinamica procesului critic 83
O dublă întoarcere a greşit cunoscutului 85
O convergenţă de nesusţinut 86

Partea a II-a
FIGURI ALE CRIZEI

5. Criza individuală în organizaţie 91
Victor, identificarea cu 93
Nathalie, suferinţa fără cuvinte 99
Rolande, rupturile idealului 104
Individ şi organizaţie : spaţiu sau colaj 109

6. Ruptura sistemelor de reprezentare colective 113
Un organism financiar : DEF-ul 114
Căminul educativ „Saint-Nicolas" 121
Centrul de formare „Matéria" 136
De la procesul de deconstruire la o practică de intervenţie 158

7. Criza sub toate formele 169
Criza organizaţională 170
O echipă sindicală cu probleme 180
Itinerariul lui Vincent : tensiuni şi fidelităţi 191
Decalaje ale referinţelor 199

Partea a III-a
PSIHOLOGIA SOCIALĂ CLINICĂ

8. Problematici 203
9. Abordarea clinică 209
10. Poziţii epistemologice 214
11. Sens şi referinţe 219
Semnificaţiile 219
Procesele 221
Reprezentările 222
Poziţiile 224
Transferurile 226
Instanţele Eului 228
Mecanismele defensive 229
Puterea 230
Instituţia 231
O abordare plurireferenţială 232

Concluzii 234
Referinţe bibliografice 239

Prefaţă

Paralel cu cercetările de psihologie socială pe teren, în câmpul social sau în laborator, alături de o psihologie socială experimentală sau de abordările cognitiviste, s-a dezvoltat o psihologie socială clinică, preocupată de relaţiile interpsihice, de disfuncţiile structurilor şi unităţilor sociale, de dinamicile grupurilor, organizaţiilor şi instituţiilor, de transformările şi modificările psihice ale actorilor sociali aflaţi în relaţii tensionale (conflicte, excluderi, marginalizare). Psihologia socială „clasică" studiază organismele sociale, raporturile de cooperare sau competiţie în interiorul structurilor colective, psihologia socială clinică se apleacă îndeosebi asupra individului care suportă consecinţele distorsiunilor, analizează tensiunile interpersonale, alianţele şi rupturile, construcţiile şi deconstrucţiile, interumane şi intergrupale. Psihologia socială clinică rezervă un loc central subiectului, datelor pe care le relevă inconştientul său. Prima e „obiectivă", se sprijină pe atitudini şi fapte măsurate, cuantificate şi prelucrate statistic, cea de a doua respinge experimentul – artificial şi manipulabil – utilizând ca metodă studiul clinic. Psihologul se infiltrează în interiorul evenimentului, îl demontează şi analizează, îl „trăieşte", îl desface şi-l reconstruieşte, participă, se insinuează, se identifică. El suportă evenimentele, viaţa partenerilor (indivizilor, grupurilor), pătrunde şi apoi descifrează mecanismele privindu-le din interior. El nu se rezumă la evaluarea faptelor vizibile, a fenomenelor „obiective", ci încearcă să descopere ce se întâmplă dincolo de atitudinile şi comportamentele afişate, de faţadă, ale actorului social. El este preocupat de trăirile subiective, de învăţarea simbolurilor, de reprezentările şi fantasmele, de pulsiunile şi ambivalenţele individului, de cursa singulară a subiectului printre obstacolele sociale. Psihologia socială clinică nu este preocupată, în primul rând, de fenomenele comune unei colectivităţi, cât de aspectele individuale, de consecinţele pe care le provoacă un fenomen psihosocial personalităţii, actorului social ca exemplar unic. Este interesată, cu deosebire, de raporturile între discursuri, de contradicţii, de interacţiunile şi legăturile individului în lupta sa pentru afirmare şi recunoaştere, de poziţiile şi de posturile acestuia în raport cu ceilalţi, de strategiile şi tehnicile interacţionale pe care le dezvoltă în raporturile sale cu alţii. El, individul, este

subiect social, dar și analist, în același-timp, el participă și evaluează, se implică și se distanțează, el este rol, dar își ajustează jocul rolului în funcție de ceilalți actori. O altfel de psihologie! Înapoi la introspecție?

Psihologia socială clinică se simte bine în vecinătatea psihanalizei. Utilizează multe dintre conceptele acesteia, metodele sale de investigație, are predilecție pentru problematica acesteia. Inconștientul, fantasmele, comportamentele defensive, ca și cele ofensive sunt tărâmul lor comun. Își extrage seva din aceleași fenomene distorsionante, se hrănește din același cazan al actelor ratate. Psihologia socială clinică nu e interesată însă decât de individul în situație socială, aflat într-un context concret, în interacțiune, tensiune, conflict cu alții. Individul în câmp social, tentativele sale de solidarizare și ratările sale, crizele sale, apartenența sa, căutarea identității, dar și excluderea din sistem, confruntarea cu poziții similare sau/și asimetrice – iată terenul predilect al acestei abordări.

Studiul raporturilor sociale (ca simple raporturi interumane, dar și ca raporturi instituționale, de muncă), consecințele acestor interacțiuni, până în pragul crizelor par să fie mediul preferat de acțiune al psihologiei sociale clinice. Crizele ca premise ale schimbărilor și mutațiilor, ca generatoare de referințe și simboluri, ca mijloace de construire a scenariilor și proiectelor, ca sursă de ruptură imaginară și deconstrucție identitară. Ruptură, schimbare brutală, destructurare și desfacere, luptă contra tendințelor de aliniere și anulare, împotriva tentației totalitare a sistemului instituțional. Afirmare contra masificare, cel în confruntare cu supa colectivismului, personalitatea împotriva masei informe!

Prin brutala descalificare a ideologiei marxiste, ideologia confruntării a fost treptat înlocuită cu o altă strategie: sădirea încrederii în valori funcționând ca ideal; de la conflictul intrinsec la legături sociale, de la dezvoltarea organizației la îmbogățirea orizontului personal. Subiectul se răsfață, devine mod central al abordării; discursul său, participarea sa, reprezentările sale ocupă un loc de onoare. Fie că abordarea e psihanalitică, instituțională, rogeriană sau din perspectiva pedagogiilor active, subiectul monopolizează locul central, animă restul sistemului, îl luminează.

Noile modele manageriale încearcă să reconcilieze organizația (intreprinderea) și individul, punând accentul pe adeziune, pe îmbogățirea personală a membrilor. Organizația se propune ca ideal de sine, furnizând „valori", proiecte de excelență. Actorii sociali sunt învățați să interiorizeze obiectivele care construiesc identitatea organizației. O identificare idealizantă oferă subiectului șansa afirmării, ocazia abandonării cursei singulare și înlocuirii acestuia prin cufundarea în „obiective comune". Organizația vrea să devină clan, frăție, familie.

Progresul tehnologic însă antrenează schimbări brușe, care pun sub semnul întrebării șansele unității idealizante, aruncând subiectul în calea amenințărilor

de tot felul, a excluderii și fricii de necunoscut. Criza (individuală, grupală) își arată colții și în cazul lansării unor proiecte de dezvoltare, al implementării unor strategii de creștere. Dezvoltarea înseamnă și rupturi, despărțiri, se soldează adesea cu efecte devastatoare pentru individ. Organizația i se prezintă atunci subiectului ca o persoană fizică, rece și distantă, funcționând ca un robot care cere doar raționalitate. Individualitatea este amenințată, soluția subiectului e atacul-fugă, retragerea ofensată, căutarea unor soluții care să-i ofere solidaritate, căldură umană. Crizele împing oamenii spre tot felul de particularisme: secte, integrisme, rasism, naționalism. Toate aceste *isme*, crede individul respins, îi oferă identitate, încredere, ideal de sine. Iată de ce atrag, de ce găsesc ușor adepți. Există desigur și alternative: viața asociativă, întreprinderi cooperative, o economie a solidarității. Dar lansarea unor asemenea proiecte de refacere se revendică dintr-o altă ideologie.

Cartea pe care o prezentăm ilustrează perfect satisfăcător direcția de cercetare pe care o propune psihologia socială clinică. Crizele în grupuri, organizații și instituții, crizele subiectului în câmpul social – iată viața noastră cotidiană, existența și „normalitatea" noastră și efectele proiectelor noastre. Crizele ne însoțesc, ne marchează, ne formează, ne oferă modele și simboluri, ne ajută în construirea imaginarului colectiv, ne stăpânesc inconștientul. Lucrarea pune în scenă diferite „figuri ale crizei", evidențiază mecanismele intra și interpsihice în context organizațional. Crizele sociale și crizele individuale se pun în evidență reciproc, interferența între psihologic și social se regăsește în fiecare din cele șapte situații abordate. Avem de a face cu o carte de referință teoretică pentru acest subiect atât de actual, dar și cu o analiză practică care oferă modele de intervenție. O carte incitantă, făcută de profesioniști, rod al cercetărilor de la Laboratorul de psihologie clinică individuală și socială al Universității Paris VII. Un laborator oarecum singular, unde cercetările au un singur obiectiv: Subiectul Social, Actorul vieții colective și instituționale.

Cei trei autori ai cărții de față ar merita o prezentare personalizată. Măcar și pentru că au, fiecare, o relație cu psihologii din România: Jacqueline Barus-Michel reprezintă Universitatea Paris VII într-un proiect european Tempus și în această calitate a ținut conferințe și cursuri la Facultatea de psihologie a Universității „Al.I. Cuza" din Iași. Luc Ridel a predat și el la Iași și a participat la masa rotundă dedicată psihosociologiei schimbării, organizată la Iași în octombrie 1997. Iar Florence Giust-Desprairies este cunoscută cititorilor români de psihologie în calitate de colaborator la volumul colectiv *Reprezentările sociale*, care a fost recent reeditat la Polirom.

În Franța și nu numai, direcțiile de cercetare sunt organizate în institute, laboratoare, grupuri de lucru, ateliere etc. Totul în jurul unei orientări și al unei

personalităţi. Laboratorul condus de Jacqueline Barus-Michel nu reprezintă o excepţie. Reuneşte psihologi care au optat pentru o investigaţie calitativă a socialului, punând în centrul preocupărilor Subiectul Social. Contextul este şi el favorabil. La Paris VII se găseşte o citadelă a psihologiei clinice şi cel mai important bastion al psihanalizei. O notă de culoare în marea cognitivistă care domină psihologia contemporană. Abordarea pe care ne-o propun autorii acestei cărţi este mai umană, mai inteligibilă şi mai aproape de client.

Adrian Neculau

Introducere

Această carte îşi propune să atingă un dublu scop. Primele două părţi prezintă rezultatele unor cercetări şi intervenţii asupra *situaţiilor de criză* în diferite colective, în sânul organizaţiilor şi instituţiilor.

O a treia parte prezintă referinţele teoretice şi metodologice de la care am pornit pentru a degaja semnificaţiile şi procesele diferitelor crize: cele ale *psihologiei sociale clinice*.

Actualitatea crizelor

Criză mondială, criza pieţei, criza locurilor de muncă, criză în sânul guvernului... sunt largile sectoare ale vieţii sociale, economia, munca, politica ce sunt în consecinţă afectate. Indiscutabil, unele dintre aceste crize fac epocă (şoc petrolier, crah bursier), par să facă obiectul unui larg consens şi nu prea sunt repuse în cauză; dimpotrivă, este ataşată tendinţa de a dezvălui caracterul de criză în toate evenimentele sau episoadele sociale care ies din obişnuit. Ne întrebăm chiar dacă nu cumva criza devine starea de fapt, obişnuită. Traversând frontierele, aceste crize au un caracter cvasi-planetar, blocuri întregi de naţiuni căzându-le victimă, afectate solidar în funcţie de schimburile şi complementarităţile care există între ele. Până şi blocurile sau naţiunile care se doreau izolate ideologic, politic şi economic se dovedesc susceptibile de prăbuşiri dintre cele mai dramatice, după cum s-a văzut în cazul ţărilor din Est, atunci când ficţiunea etanşeităţii dispare, dezvelind solidarităţile obligatorii dincolo de antagonismele afişate.

În plus, termenul de criză face, în acelaşi timp, obiectul unei folosinţe intensive în realitatea cotidiană a anilor '90, în asemenea măsură încât ne putem întreba dacă generalizarea sa nu are de asemenea rolul de a oculta problematici complexe şi noi. Recursul la termenul de criză constituie un obstacol în calea unui demers de cunoaştere şi modelează în mod arbitrar situaţii foarte diverse. Criza se găseşte în acest caz asociată unei noţiuni de fatalitate, iar folosirea ei dispensează de explorarea factorilor determinanţi.

Dacă efectele le vedem foarte bine (disensiuni, mizerie, umilinţă, bruierea perspectivelor, conflicte armate, pierderea creditului aparatelor de stat,

devalorizarea ideologiilor...), cauzele sunt mai puţin clare, fiind atribuite răsturnării raporturilor de forţe, complexităţii interdependenţelor la toate nivelurile şi în timp.

Folosit în acest context general, termenul de criză trimite:

- la o ruptură a dinamicilor şi echilibrelor anterioare.

- la o incapacitate de a le regulariza sau stabiliza mişcarea pentru a regăsi o dinamică fiabilă. Se pierde controlul asupra a ceea ce înainte părea să facă parte dintr-o ordine a lucrurilor. L-am putea evoca pe É. Durkheim, vorbind de anomie: pierdere a reperelor şi a normelor, dereglare generală cu consecinţe imprevizibile. Conducătorii sau experţii care vorbesc despre „rezolvarea crizei" par să acumuleze propoziţii şi dispoziţii fără a fi siguri ei înşişi de eficacitatea lor reală. Jocul constă în general în a-l acuza pe celălalt dacă nu de a fi la originea crizei, cel puţin de a nu face decât să o amplifice. Experţii îşi înmulţesc analizele şi preconizează măsuri care se contrazic reciproc.

Crize sociale şi crize individuale

La acest nivel, să spunem planetar, crizele apar deja ca fatalităţi istorice şi sociale, legate de o perturbare profundă a contextului, facând caduce mijloacele obişnuite de control sau de reglare. Această dereglare masivă antrenează dezintegrarea sistemelor sociale sau dezadaptarea unor straturi întregi de populaţie. Se vorbeşte astfel de „ieşirea din criză" atunci când indicatorii-reper ai funcţionării sociale par să afişeze o stabilizare sau o nouă regularitate. Dar câte false ieşiri! Trebuie să recunoaştem că aceste ieşiri sunt lente, susceptibile de recidive (ale crizei), că explicaţiile sunt dificil de dat sau că uneori ne prefacem a nu observa deplasarea crizei într-un alt sector unde va fi poate mai uşor să o ascundem, ba chiar să o înăbuşim (controlul imigrării).

La această scară, crizele sunt fenomene sociale masive şi complexe, experţii căutând, cel mai adesea, să le pună în lumină mecanismele plecând de la propria lor disciplină, crizele scăpând astfel unei înţelegeri plurideterminate care stârnesc interesul mai multor logici.

Într-un registru psihologic, crizele au accepţiuni fără îndoială mai clare. Pentru unii, ele se înscriu în evoluţia normală a fiinţei umane, corespunzând unor stadii sau faze ale dezvoltării sale genetice. În acest caz, ele sunt sinonime transformărilor importante sau chiar mutaţiilor. Sentimentul de identitate însuşi poate fi afectat, în pofida permanenţei fundamentelor genetice şi biografice. Ele modifică raportul cu lumea şi relaţiile cu celălalt. Alte crize, totuşi, pot fi legate de evenimentele sociale puţin sau deloc anticipate care întorc cu susul în jos modurile de adaptare, fiind capabile să destructureze personalitatea şi să ceară un efort de reconstrucţie adesea imposibil (doliu, izolare...). Crizele legate de

dezvoltarea normală a fiinţei umane provoacă schimbări psihice care participă la evoluţia individului. Ele pot constitui, pentru subiect, ocazia de a descoperi noi capacităţi de adaptare şi de creaţie. De asemenea, ele pot duce, atunci când individul este lipsit de mecanismele defensive potrivite şi de încrederea procurată de experienţele din trecut, la crize patologice, adică fără o rezolvare care să permită o restructurare. Subiectul îşi pierde în acest caz capacităţile sale de adaptare la schimbarea proprie şi a lumii exterioare, până ajunge, dacă e cazul, incapabil de supravieţuire.

Marile crize sociale nu sunt lipsite de repercusiuni asupra indivizilor, fiecare reacţionând în funcţie de dispoziţiile sale psihice şi descoperind adesea motive de dezorganizare, mai ales când un anturaj stabil masca până atunci fragilitatea structurii lor psihice. Totuşi, scopul nostru nu este să dezvoltăm o cercetare asupra marilor crize contemporane, nici să studiem crizele individuale legate de dezvoltarea fiinţei umane, chiar dacă şi cele dintâi şi cele din urmă interferează cu proiectul nostru.

Unităţile sociale

Ne propunem aici să observăm acele crize de mijloc care afectează unităţile aflate la îndemâna unei analize de psihologie socială clinică: unităţile sociale. Înţelegem prin acestea grupurile, organizaţiile şi instituţiile în dinamica lor proprie, unităţi sociale suficient de circumscrise, care nu se reduc la unităţi de apartenenţă şi cărora li se recunoaşte o identitate proprie. Membrii lor se desemnează printr-un „noi", însemnând recunoaştere reciprocă, practică împărtăşită. Aceste unităţi operează o distincţie între interior, structura şi dinamica proprie, şi exterior, desemnat printr-un „ei" opus lui „noi". Aceste unităţi au o funcţie de „conţinător"[1] protector. Delimitarea lor nu exclude examinarea interdependenţelor existente în sânul societăţii cu alte unităţi sau cu dimensiunea macrosocială.

Poate fi vorba de grupuri formate din indivizi aflaţi în relaţie de practică în sânul unui ansamblu organizat, fie organizaţii de producţie sau de serviciu care au funcţionat în societate, fie „instituţii", în ocurenţă cu stabilimente răspunzând unor finalităţi fixate şi susţinute de societate. Grupurile pot fi echipe sau servicii, cu condiţia ca persoanele aflate în interacţiune să se cunoască reciproc şi să fie complementare în practică.

Organizaţiile sunt ansambluri structurate, cu obiective de profit, de producere de bunuri şi de servicii. Ele încarnează, concretizează şi operaţionalizează instituţiile sociale, în timp ce acestea din urmă le legitimează existenţa şi le servesc drept referinţă pentru *praxis*.

1. Traduce termenul francez „conteneur", din engl. „container" (n. tr.).

În ciuda funcției sale coezive și active, organizația constituie o unitate conflictuală. Hazardurile realității externe, amenințările și tensiunile provenite din contradicțiile interne sunt responsabile atât de dinamica, cât și de fragilitatea sa. În organizație predomină registrul funcțional. Problematica ei constă în asigurarea unei dinamici pertinente în raport cu obiectivele, și prin interdependența funcțiilor sale.

Organizațiile pot fi divizate în sub-structuri care sunt ele însești organizații : sucursale, unități de producție, instituții... Aceste structuri diverse sunt mai mult sau mai puțin independente în funcție de stilurile de autoritate și de comunicare predominante. Organizațiile suscită grupuri informale de membri legați prin relații de muncă, ce tind să se afirme față de contextul formalizat. Ele se structurează în funcții, niveluri ierarhice sau servicii, care formează grupuri formale statutare sau funcționale, reproducând organizația la nivelul relațional și la cel al practicii. Referința la caracteristicile circumscrise unităților sociale trebuie să permită analizarea și înțelegerea crizelor care le traversează și pe care le atestă membrii lor.

Din perspectiva noastră, noțiunea de instituție, asupra căreia va trebui să revenim, trimite pe de o parte la cea, concretă și folosită în mod comun, de stabiliment, corespunzând în esență producerii de servicii într-un sector social, și, pe de altă parte, la un registru de analiză. Din acest punct de vedere, înțelegem prin instituție, sau instituțional, registrul referențial al unităților sociale : sistem simbolic, sistem de valori, sistem de reprezentare și de finalități fondatoare de semnificații afectate unităților sociale, garantate de puterea care pretinde a-și asuma permanența și legitimitatea lor.

Instituția, ca ansamblu articulat de reprezentări și de semnificații, poate fi considerată drept limba *praxis*-ului, adică un cod prin care este gândită transformarea realității : a îngriji, a educa, a gestiona, a produce... Aceste sisteme participă în fiecare organizație aparte la construirea unor sisteme locale de reprezentare, a unor obiective, finalități, funcționări și practici. În numeroase cazuri, acest instituțional constituie pentru actori ceea ce merge de la sine și se oferă astfel drept structură de apel și cadru normativ. Fiind de ordinul referinței, fundației și legitimității, instituționalul este constitutiv și, din acest motiv, el reapare în momentul crizelor pentru că el este în inima mizelor, a proceselor de legare și dezlegare a unităților sociale.

Colectivele sunt ansambluri de indivizi reuniți de un același proiect fără referire la organizația sau instituția lor, realizând o unitate mai suplă în care accentul este pus asupra persoanelor.

Individul însuși, considerat ca un actor ce ia parte la și are o opinie asupra acestor dinamici, subiect social la singular angajat în relațiile de putere, cu pretenții de exprimare și de realizare prin intermediul cooperării, reprezintă o

unitate socială. El este astfel o unitate și în măsura în care, traversat de vectorii colectivi și sociologici, își reflectă mediul, cu contradicțiile și apartenențele lui ; el se „alimentează" cu identificări articulate conform modurilor autorizate prin negociere între pulsiunile, istoria și preistoria sa relațională.

În acest dublu sens, subiectul social este o unitate socială susceptibilă de construcții și deconstrucții. Identitatea este o reprezentare de sine construită și la care se face apel în situațiile sociale în măsura în care acoperă o experiență și un proiect prin care individul își urmărește unitatea și singularitatea. Din acest motiv, crizele care ating unitățile colective, afectând indivizii, se reflectă asupra lor, aceștia exprimându-le, la rândul lor, după cum vom vedea în continuare, într-un mod individual.

Munca – o transformare a realității

Este semnificativ că ne aflăm aici în registrul muncii în sensul de *praxis*. Activitatea socială poate fi concepută ca o transformare a realității, care se poate defini ea însăși, *a priori*, în același timp ca obstacol în calea satisfacerii nevoilor și dorințelor și ca promisiune a acestora. Netrăind într-un univers magic, omul luptă pentru existența și supraviețuirea sa, necesitatea fiind cea dintâi lege ; el se asociază cu semenii săi în acest efort constant care îl obligă să transforme realitatea, să îndepărteze pericolul, să producă necesarul sau chiar un surplus, să creeze unelte, să conceapă conduitele intermediare care concură la satisfacerea proiectelor sale.

Orice societate, orice comunitate umană s-au solidarizat întotdeauna, fie și conflictual, pentru a duce la bun sfârșit această transformare care nu poate fi realizată fără cooperare. Conflictele s-au referit la modurile de a acționa, de a decide, de a prevedea ; ele au produs și mai produc încă diviziuni, concurențe și diversitate în modurile de organizare. Ele generează solidaritatea, contribuția lor la dinamica legăturii sociale fiind mai importantă decât neajunsurile pe care le creează în calea cooperării.

Într-o societate în care instituțiile tradiționale purtătoare și garante ale valorilor de referință se fragilizează (religia, ideologia...), unitățile sociale care au drept scop final producerea bunurilor și serviciilor devin preponderente. Indivizii unei societăți se formează pentru a intra într-o organizație, un sector de activitate și, în același timp, în viața profesională. Munca nu este numai o activitate de neocolit, ci și spațiul unei mize identitare : afectarea fiecăruia la o ocupație determinată în sânul unei organizații, unei instituții și unor grupuri care îi vor asigura statut, salariu, recunoaștere socială, identitate profesională. Rezultă că individul caută să se formeze, să se exerseze, să se perfecționeze într-o meserie, să-și găsească o slujbă, să o păstreze, să-și conducă viața în

funcție de veniturile pe care le poate asigura, creându-se astfel un puternic atașament, chiar conflictual, cu organizațiile a căror importanță, adesea prost estimată de către actorii înșiși, se revelează cu ocazia rupturilor. Criza locurilor de muncă pune astfel în chestiune natura acestor investiții și semnificația muncii într-o societate modernă.

Deși este problema altora, am putea spune multe despre condițiile de muncă, insecuritatea slujbelor, riscul de pierdere a identității profesionale. Este dificil de apreciat dacă omul este sau nu făcut pentru muncă, dacă aceasta este o tortură sau o activitate sănătoasă. Ambele sunt fără îndoială profund și complex mixtate. Pentru că omul este o ființă plină de cusururi, condamnată să moară, el este obligat să se lovească de realitate, de suferință și de moarte. Dar nu descoperă oare pe aceeași cale viața, plăcerea, realizarea?

În societățile noastre moderne, munca a devenit un drept, considerată ca o cale indispensabilă de acces la viața socială, pe scurt la viață, pe care societatea trebuie să o garanteze tuturor cetățenilor.

Drept și datorie, munca dă un sens vieții sociale într-o măsură importantă, chiar preponderentă, acesta repercutându-se asupra vieții private (sexuală, familială, timp liber) unde alegerile și gusturile sunt în parte determinate de statutul profesional.

Unitățile (grupuri, organizații, instituții) ne apar astfel ca locuri de condensare a vieții sociale. Complexitatea lor este redusă într-un câmp mai restrâns unde diferite registre și factori determinanți pot fi decriptate mai ușor. Membrii lor sunt mai în măsură, dacă nu să analizeze, cel puțin să furnizeze explicații experienței prin care trec, chiar dacă acestea nu sunt nici complete, nici obiective, fiind în egală măsură traversate de subiectivitate.

Desigur, aceste unități sociale nu rezumă societatea și nu trebuie să ne lăsăm prinși în capcana de a crede că ele reprezintă societăți în miniatură. După cum am distins crizele sociale de crizele individuale, le vom diferența pe acestea de crizele care afectează unitățile sociale, așa cum le-am definit. Le-am privilegiat pentru că sunt unități circumscrise, spațiu de muncă și de cooperare, adică de relații de reciprocitate ordonate de *praxis*, dar și de reprezentările oamenilor asupra raporturilor necesare reușitei: producere de bunuri și servicii care includ profitul, construirea unei identități și obținerea unei recunoașteri care să permită situarea de sine, față de ceilalți, cu asemănările și singularitatea proprii.

Criza, bulversare a unității sociale

Această carte explorează specificul crizelor care afectează unitățile sociale. Respectivele crize sunt curente, presa fiind uneori ecoul lor, dar mai cu seamă membrii, salariații, funcționarii, cadrele lor sunt cei care exprimă personal sau colectiv sentimentul că o criză le cutremură organizația, echipa sau serviciul. Responsabilii sau directorii înșiși sunt adesea cei care invocă o criză, cu titlul de constatare sau de avertisment. Ce înțeleg ei în general prin aceasta? Clătinarea structurilor și dereglarea dinamicilor, imposibilitatea de a continua modul de funcționare din trecut din pricina unor cauze asupra cărora pare imposibil de acționat, deteriorarea relațiilor în cadrul procesului muncii, incapacitatea de a continua, într-o solidaritate conflictuală, producerea de bunuri sau de servicii, consecințele care pot apărea la nivelul supraviețuirii unității sociale, necesitatea unei schimbări în modurile de cooperare și, în același timp, dificultatea de a realiza această schimbare.

Frecvența acestor crize – sau, mai degrabă, numărul de echipe, organizații, instituții pe care le ating – le transformă într-un fenomen pe care nu ne putem abține să-l legăm de modernitate. Termen vag, desigur, și indecis, dar pe care îl vom corela cu accelerarea schimbărilor intervenite în raporturile umane și în modurile de *praxis*, de transformare a realității. Originea ei ar trebui eventual plasată în Revoluția franceză, revoluție politică ce a bulversat noțiunile de societate și de putere. De atunci s-au succedat alte revoluții, care nu exclud întoarcerile, mergând în sensul unui abandon al tradiției și al stabilității în raporturile umane și de muncă: revoluție industrială, revoluție tehnologică, eliberare sexuală etc. Părând, pe de o parte, să aducă mai multe drepturi, mai multe libertăți, mai mult respect pentru individ, modernitatea se solda, pe de altă parte, cu războaie mai cumplite și cu hecatombe umane pe care istoria nu le-a cunoscut niciodată.

Pe scara unităților sociale, cu dimensiuni mai „umane", relațiile se pot suprapune raporturilor sociale. Crizele apar aici ca un fenomen legat de modernitate: o mai bună informare, specializarea actorilor, avansarea brutală a tehnicilor, conștiința mai acută a destinelor mai particulare, redresarea formării... Puține organizații sau instituții scapă experienței crizelor depășite, repetate sau definitive.

Aceste crize se manifestă adesea în lanț, antrenate în „criza" socială, diagnosticată de experții sau de politicienii de diferite orientări și repercutată de indivizii care o trăiesc într-un registru psihic și somatic.

Scopul cărții este să abordeze acest tip particular de crize de care doar puține organizații se simt neatinse, fie că actorii invocă o criză dovedită, fie că, sub efectul unor restructurări, restricții bugetare, delocalizări, mutații economice

sau sociale..., ei exprimă un sentiment de ameninţare. Pentru noi se pune problema degajării unei inteligibilităţi plecând de la analiza unor situaţii concrete.

Obiectul nostru este fenomenul de criză, nu doar în măsura în care îi afectează pe indivizi, nu doar pentru că el prezintă grave disfuncţii, ci ca fenomen circumscris, dar complex, global, cu implicaţii în diferite registre ale unităţii sociale: politic, istoric, ideologic, juridic, economic, tehnologic şi psihologic. Caracterul relativ circumscris, urmărirea istorică a crizei permit, conform ipotezei noastre, punerea în lumină a conexiunilor existente între diferitele registre, a proceselor de transformare şi de înlănţuire, a nivelelor şi registrelor angajate: raţionale, imaginare, inconştiente aşa cum sunt dezvoltate pe suporturile realităţii sociale sau psihologice. Iată de ce ne vom situa în perspectiva unei psihologii sociale clinice.

Vom degaja simultan procesele care concură la apariţia crizei şi semnificaţiile conştiente şi inconştiente pe care le capătă evenimentele critice pentru actorii angajaţi. Avansăm, de asemenea, ipoteza că oricărei situaţii la care participă fiinţe umane îi sunt ataşate, de către acestea, semnificaţii ţinând de logica propriei lor problematici. Altminteri, nonsensul sau nesemnificabilul ar putea apărea tocmai ca un factor patogen de ruptură, repercutându-se asupra crizei globale în sine.

Criza ca obiect al psihologiei sociale clinice

Criza ni se pare un obiect pertinent pentru psihologia socială clinică. Percepută la nivel colectiv, ea afectează indivizii şi destinul lor, aceştia făcând efortul de a înţelege şi a găsi moduri de rezolvare. Este dificil de apreciat, de la început, dacă o criză ce se dezvoltă în mediul social al acestor grupuri, organizaţii, instituţii este o consecinţă a unei dinamici colective sau colectivul nu este decât teatrul pe scena căruia se joacă inducţiile individuale şi relaţionale.

Criza în grupuri, organizaţii sau instituţii nu este un obiect intermediar între sociologie şi psihologie, ci este o experienţă socială proprie unor unităţi relativ limitate în timp şi spaţiu, a căror complexitate cercetătorul sau practicianul poate spera să o sesizeze, să-i urmărească transformările chiar dacă descoperă că sub termenul de criză se ascund mecanisme diferite, cu efecte diverse şi cauze multiple.

Astfel, criza acţionează ca un analizator în sensul dat de G. Lapassade: un eveniment care deconstruieşte sistemul închegat, a cărui funcţionare regulată masca mecanismele, faliile, contradicţiile. În timpul crizei, asistăm la o dispersare a elementelor angajate ce le dezvăluie natura şi faţa ascunsă. Este o ocazie de a depăşi necunoaşterea şi, deoarece criza trece peste interdicţii, de a descoperi refulările şi reprimările. Criza este o ocazie sau un instrument de cunoaştere.

Analiza crizelor poate permite realizarea unor moduri de intervenţie care variază în funcţie de situaţii, moment sau natura cererii. Ele pot fi preventive sau susţinătoare atunci când problemele de rezolvat sunt atenuarea aspectului destructiv, invazia pulsiunii tanatice care atinge unitatea socială în ansamblul său, elementele ei constitutive şi membrii săi, ca actori şi ca persoane. Ele pot fi un ajutor în elaborarea unor strategii pentru grupuri sau indivizi care, cu ocazia unor schimbări brutale, sunt motivaţi pentru realizarea unor modificări, individuale sau colective. Ele pot fi, în fine, un sprijin pentru forţele novatoare, pentru indivizi sau grupuri care, fiind în dificultate, se găsesc în faţa necesităţii de a-şi dezvolta capacităţile creatoare.

Teama de o soluţionare negativă a crizei sau sentimentul că rupturile ameninţă cooperarea şi comunicarea necesare, chiar când nu conştientizăm neapărat o situaţie de criză, duc la formularea unor cereri adresate celor care par apţi să formuleze un diagnostic şi să furnizeze instrumentele de ajutor sau de rezolvare. Acestea se adresează mai ales psihosociologilor atunci când sunt subîntinse de sentimentul, neformulabil imediat, că relaţiile se află în joc la fel de mult ca şi organizarea muncii, că o reflecţie asupra locului şi implicării fiecăruia pare necesară; ceea ce nu se poate face, din punctul de vedere al celor interesaţi, fără prezenţa în joc a unui intermediar. Unul dintre obiectivele noastre este de a pune problema intervenţiei în situaţii de criză.

Psihosociologia este o practică ce trimite la psihologia socială clinică ale cărei principale câmpuri de investigare sunt grupurile, organizaţiile şi instituţiile. Ea este marcată de diversitatea obiectelor, referinţelor, filiaţiilor şi legăturilor instituţionale. Tocmai pentru că ea nu trimite la o singură teoretizare o vom folosi pentru desemnarea cercetătorilor şi practicienilor în situaţie.

Această lucrare vizează deci reperarea şi analiza proceselor de criză. Vor fi puse în lumină atât logici, construcţii şi dinamici imaginare, cât şi conduite raţionale, strategii defensive şi de degajare folosite de diferitele instanţe: indivizi, grupuri şi organizaţii. Analizele se vor baza pe studii de caz reieşite din propria noastră experienţă de cercetători şi de intervenţionişti. Acesta va fi obiectul primelor două părţi.

Ni s-a părut necesar ca să se poată vedea, în a treia parte, în mod mai precis, câmpul teoretic şi epistemologic de la care am pornit în apropierea de obiectul nostru de cercetare, adică psihologia socială clinică şi conceptele specifice la care abordarea noastră face apel.

Partea I

LECTURA CRIZEI

CAPITOLUL 1

Criza ca experienţă

Origini şi sedimente

În introducere, am situat criza ca problematică referitoare mai ales la unităţile sociale. Rămâne de explicat ce înţelegem prin criză şi ce ţine de ea. Având în vedere că am vorbit deja despre actualitatea crizelor, vom încerca mai jos să precizăm criteriile de la care credem că se poate porni pentru calificarea unei situaţii drept criză.

Toţi autorii care se referă la noţiunea de criză notează etimologia greacă *krisis*, „decizie". Această etimologie nu conotează *a priori* noţiunea de criză aşa cum o înţelegem în mod obişnuit. Totuşi, a decide înseamnă *„a adopta o concluzie definitivă asupra (unui punct litigios)"* (Petit Robert). Aceasta implică o deliberare, un arbitraj între două părţi aflate în cumpănă. Indecizia, dificultatea de a alege preced decizia care tranşează. Se intră apoi în faza de rezolvare, se ia o hotărâre care pune capăt ezitării sau incapacităţii la care se găsea redusă unitatea în timpul crizei. Aceasta înseamnă că o criză este o profundă reevaluare, ridicând probleme de supravieţuire în coeziune şi de continuitate a unităţii în chestiune, care nu poate reveni la o dinamică viabilă decât printr-o alegere decisivă. Deci, criza este determinată de durata incapacităţii de decizie, timp în care structura unităţii luate în consideraţie (persoană, grup...) este compromisă.

De asemenea, criza poate fi considerată ca un efect decisiv : o ruptură creată de un eveniment ce pare a transforma în mod radical condiţiile de existenţă. Evenimentul poate fi tocmai o decizie luată de o minoritate şi suportată de un ansamblu căruia îi lipsesc modurile de adaptare. În toate cazurile se evidenţiază imposibilitatea de a menţine starea cunoscută, datorată în general amplorii transformărilor contextului, debordării şi nepregătirii.

Fără a reaminti toate definiţiile din Petit Robert referitoare, în primul rând, la aspectul medical, vom observa că, în orice domeniu, caracterul atribuit crizei desemnează o schimbare subită. Revin termenii de violenţă, gravitate sau agravare bruscă. Sinonimele menţionate : acces, atac, ruptură, fază (critică), impas, cădere, tensiune, conflict, clătinare adaugă la brutalitatea schimbării de

stare ideea severității dificultăților care par a afecta funcții esențiale, dacă nu chiar vitale. În limba franceză, accepțiunea cuvântului criză este mai aproape de riscul de ruptură decât de etapa progresivă. Etimologia greacă este singura care păstrează ideea unei rezolvări și a unei hotărâri ca ieșire din criză. În sine, criza este comparabilă cu un atac brusc asupra părților vii ale unei unități, până atunci mai mult sau mai puțin coezivă. Bruschețea ei presupune un început neașteptat, sfârșitul fiind incert. Criza poate fi considerată ca un moment intens de transformare.

Valoarea acordată de Hipocrate crizei este legată de concepția lui asupra bolii ca dezechilibru, rezultat al unei lupte duse de corp împotriva influențelor exterioare nocive. Boala nu este, în acest caz, o suferință suportată, ci un efort de însănătoșire. Numeroase simptome, printre care febra și „crizele", sunt expresia unui travaliu, înscris în timp, prin care corpul obține vindecarea.

Ideea că o criză poate fi echivalentul unui travaliu progresiv este mai puțin susținută în ziua de astăzi, deși încă prezentă.

A gândi criza ca un fapt pozitiv poate ține de o sociologie care privește evenimentele studiate în durata lor, integrând perioadele de regres și de progres, și care se referă, ca la Auguste Comte, la o filozofie a istoriei convinsă de existența progresului social. Or, secolul nostru, care a traversat două războaie mondiale combinate cu o gravă criză economică, este în ziua de astăzi mai puțin sigur și nu mai consideră că schimbarea ar fi, în mod necesar, sinonimă cu progresul. Altminteri, ar fi aderat ceva mai de bunăvoie la tezele revoluției permanente (Trotky, Mao Tze-Doung...). Iar în domeniul individual, doar situațiile considerate disperate mai „autorizează" psihiatria să recurgă la crize provocate sau de genul electrocului, sau al curei Sakel : „doftorii pentru cai", absolut aleatorii, al căror principiu este îngrijirea răului prin rău.

Dacă, în optica psihologiei sociale clinice, situându-ne în mod deliberat alături de actori, evocăm caracterul catastrofic al crizei, o facem mai puțin pentru a emite prejudecăți asupra rezultatului ei, în esență întotdeauna aleatoriu, cât pentru a da seama de modul în care este trăită. Un punct de vedere exterior poate conduce la considerarea crizelor existenței și a celor care traversează organizațiile drept normale de către un observator care a mai văzut și altele. Dar experiența actorilor, plină de surprize, de perturbări, de dezordini sau de incertitudini... este întotdeauna asociată cu sentimente de neînțelegere, de nesiguranță, de anxietate și cu teama de un rezultat catastrofic.

Ca orice divulgare psihologică, cunoașterea crizei, privilegiind clasificarea pe seama implicării, erodează capacitățile de degajare și de creație consecutive trăirii unui non-sens.

Noțiunea de criză se estompează în zilele noastre ; extinderea ei, stigmatizată de mai mulți autori (E. Morin, 1976 ; R. Thom, 1976...), a dus la faptul că ea

desemnează la fel de bine o amenințare, care pune în cauză însăși existența organizației, cât și modificările parțiale sau chiar o nehotărâre la nivelul direcției. Criza tinde astfel să fie asimilată cu toate aceste fenomene necunoscute, care revin și descumpănesc atât subiectul, cât și organizația în pretenția lor de stăpânire. Astfel, *„este deja un progres"*, scrie E.H. Erikson, *„faptul că termenul de «criză» nu mai evocă ideea de catastrofă iminentă, care la un moment dat a părut să se opună justei înțelegeri a termenului. Acesta a devenit astăzi sinonim cu viraj necesar, moment crucial în dezvoltare"* (1972).

René Kaës (1979) merge în același sens atunci când descrie procesul terapeutic sau formativ ca un spațiu de tranziție (D.W. Winnicott, 1971), permițând traversarea pozitivă a acestor momente cruciale și critice. Această analiză tranzițională nu este posibilă decât datorită existenței unui cadru a cărui funcție paracritică autorizează un „joc" interpretativ favorabil schimbării.

Psihosociologii și sociologii au abordat criza prin intermediul cazurilor clinice tratând efectele critice ale organizației asupra indivizilor. Se poate astfel vedea în ce mod constrângerile organizației, exigențele și contradicțiile sale, profund investite de către actori, își exercită dominația asupra acestora, se oferă ca solicitări cu componente pulsionale și ca răspuns la neîmplinirile subiectului (A. Lévy, 1978 ; M. Pagès și colaboratorii, 1980 ; N. Aubert, M. Pagès, 1989 ; N. Aubert, V. de Gaulejac, 1991 ; E. Enriquez, 1992).

O sociologie reprezentată de Eugène Enriquez și-a adăugat termenul de „clinică" datorită acestei abordări prin intermediul actorilor sociali și, mai ales, datorită referinței psihanalitice care face posibilă o lectură a organizațiilor în termeni de pulsiune de viață și de moarte, prezente în dinamica lor. Aderența membrilor lor la „obiectele" organizaționale, la imaginarul organizației le furnizează materie transferențială proprie lor închipuiri și fantasme, fie cu titlul de sublimare, fie cu titlu defensiv sau patologic. În acest curent, lucrări precum *Le coût de l'excellence* de Nicole Aubert și Vincent de Gaulejac (1991) caută să pună în evidență raporturile de cauzalitate și corespondențele dintre modurile de funcționare ale organizației și răspunsurile indivizilor în efectele lor negative, mergând chiar până la crearea unor tulburări psihologice grave (*Le stress professionnel* de Nicole Aubert și Max Pagès, 1989).

Toate aceste lucrări referitoare la organizații și la raporturile indivizilor în cadrul lor nu abordează fenomenul de criză în sine, unde interferează în același timp organizația, grupurile care o constituie, membrii implicați și mediul.

Se găsesc totuși, la diferiți autori, în teoretizări ce se reclamă de la diferite câmpuri disciplinare, concepții ale crizei de la care vom face câteva împrumuturi.

Noțiunea de criză se află în centrul operelor lui Marx și Freud. Fără a fi nevoie să le considerăm ca teorii ale crizei, putem găsi în ele referințe teoretice în măsură de a-i prinde procesele în registrul socio-economic și în registrul psihic.

Pentru Marx, criza se naşte din antagonismul claselor. Ea este economică. Instabilitatea şi criza sunt artificial create de un mod de producţie legat de interesele unei clase dominante (supraproducţie, luptă pentru însuşirea acesteia). Revoluţia socială reprezintă o ieşire în cazul crizelor economice.

Criza începe cu alienarea omului devenit străin sieşi în actul de producţie. Fiinţa umană aparţine altuia : criza a devenit internă, antagonismul se situează între om şi om, om şi natură, individ şi specie. O dată cu capitalismul, alienarea şi diviziunea muncii şi-au atins apogeul. Oamenii sunt împărţiţi în clase : clasa proletară, oprimată, abia poate supravieţui.

Este nevoie de o răsturnare ideologică miraculoasă pentru a regăsi existenţa şi sensul în raportul cu sine, cu ceilalţi, cu lumea.

Totalitatea dezvoltării va rezolva antagonismele de clasă ale societăţii. Rezolvarea crizei care se regăseşte la toate nivelele societăţii este o reunificare, întoarcerea la totalitate. *„Indivizii trebuie să-şi însuşească totalitatea forţelor de producţie existente pentru a se putea afirma, dar mai ales pentru a-şi putea asigura existenţa"*.

Crizele legate de antagonisme şi contradicţii preced revoluţia care aduce unitatea, coincidenţa omului cu ceea ce produce şi cu el însuşi.

Crizele au început o dată cu supraproducţia, cu lupta pentru însuşirea ei, cu furtul ei din mâinile celor ce produc. Violenţa născută o dată cu istoria, legată de exploatare trebuie să dispară : monopolizare a intereselor comune, complexitate crescândă a vieţii sociale, autonomie şi dominaţie statală.

Clasa dominantă acumulează tot mai multe forţe de producţie pe care nu le mai poate stăpâni (*„creşterea forţelor de producţie"*), la un moment dat, ordinea existentă devenind incompatibilă cu continuarea creşterii economice. Această contradicţie sfârşeşte prin a exploda în revoluţie. Aici este prăbuşirea capitalismului. Clasele se află în luptă şi de fiecare dată se instaurează un regim superior. Se ajunge la distrugerea celor două clase aflate în luptă.

Regăsim noţiunea de criză : comprimarea energiilor şi a contradicţiilor la diferite nivele vor duce fie la o prăbuşire a raporturilor sociale, fie la o schimbare a acestor raporturi (revoluţie), implicând pe termen lung o desfăşurare a energiilor în sensul plenitudinii. Revoluţia succede crizelor. Crizele sunt legate de raporturile de producţie, fiind, prin cauzele lor, economice : răsunetul lor asupra psihologiei umane nu le înscrie în studiul procesului.

Pentru Freud, criza internă a subiectului stigmatizează diviziunea acestuia : refularea şi dualitatea pulsiunilor. Ca practică mai întâi, ca teorie mai apoi, psihanaliza s-a constituit plecând de la capacitatea sa de a înţelege spectacolul crizei isterice ca efect al unui conflict inconştient. Astfel, pentru Freud, criza survine atunci când eul slăbit se află în incapacitate de a trasforma şi de a interpreta dinamica pulsională. Această perspectivă corespunde în referenţialul lacanian unei confuzii între imaginar şi real ca rezultat al pierderii reperelor

identitare furnizate în mod obişnuit de registrul simbolic. Criza oferă nu numai un model teoretic pentru gândirea proceselor intrapsihice ale crizei, ci permite şi înţelegerea modului în care problematicile inconştiente modelează atitudinile şi comportamentele sociale, făcând legătura între dinamica psihică şi dinamica socială. Astfel, psihanaliza constituie o referinţă esenţială pentru studiul crizelor în care sunt implicaţi indivizii.

Conceptul de anomie, scump lui Durkheim (1897), trimite în mod direct la noţiunea de criză ca dereglare socială aducătoare de dezorganizare, de slăbire a legăturii sociale. Totuşi, criza individuală sau colectivă nu decurge în mod necesar din lipsa regulilor. Îi lipsesc caracterul iruptiv şi subiectiv.

În sociologia organizaţiilor, M. Crozier a insistat în numeroase rânduri asupra interesului studiului crizelor pentru analiza organizaţiilor. Dar el însuşi nu a întreprins acest studiu, trimiţând fie la Edgar Morin, fie doar evocând criza ca etapă obligatorie pentru schimbarea organizaţiilor birocratice *à la française*, şi chiar a oricărei organizaţii (M. Crozier, 1970 ; M. Crozier, E. Friedberg, 1977).

La rândul său, Alain Touraine a elaborat o teorie a crizelor organizaţionale în cadrul teoriei sale generale a sistemelor organizaţionale. În inima problemei organizaţiei se găseşte interdependenţa între capacitatea de iniţiativă şi gestiunea tensiunilor între diferitele elemente ale unei funcţionări organizaţionale. Există criză atunci când gestiunea tensiunilor nu mai este dominată, ruptura survenind între aceste diferite elemente : ruptură între interior şi exterior, între putere şi tehnică, între dependenţă şi autonomie. Această teorie globală ni se pare pertinentă, dar insuficientă pentru a explica de resorturile crizei şi ale proceselor care duc la ruperea axelor sistemului organizaţional. Este într-adevăr necesar să ieşim din cadrul pur sociologic în care se plasează A. Touraine pentru a sesiza aceste resorturi şi aceste procese care sunt de ordin psihologic (1973).

Se constată într-adevăr o incapacitate a actorilor sau a unora dintre ei, plasaţi în poziţii cheie, de a da o interpretare dialectică tensiunilor în strategiile de negociere. Această incapacitate momentană sau structurală ţine de o analiză psihosocială ce rămâne de făcut.

A. Touraine (1973) observă pe bună dreptate că *„disocierea între interiorul şi exteriorul"* organizaţiei *„substituindu-se temei conflictului este semnul crizei organizaţionale şi al absenţei unei mişcări sociale"* : *„Criza este trăită ca un non-sens, nu ca rezultat al unei acţiuni adverse"*. Dar mai rămâne de explicat în ce mod se instalează această substituţie, cum survine non-sensul, ceea ce duce la analiza subiectivităţii actorilor.

Conceptul sociologic cel mai apropiat este cel de disfuncţie, care a dat naştere la numeroase lucrări de sociologia organizaţiilor. Dar disfuncţia nu este echivalentă cu criza, chiar dacă o criză comportă disfuncţii şi conflicte.

Într-adevăr, *„disfuncţia, abatere repetitivă a realităţii conduitelor de la regula formală, nu este astfel decât simptomul unui sistem de jocuri informale care se reproduc atâta vreme cât nu se schimbă nici regula jocului, nici actorii, nici ansamblul constrângerilor care marchează scena şi decorul"*. Jocurile informale sunt relaţii de putere în care se impun actori identificaţi cu raţionalităţi strategice limitate. Or, în criză, actorul îşi vede clătinată identitatea. Diviziunea sa între mai multe raţionalităţi ocupă acum prim-planul scenei. Iar acestei diviziuni îi corespunde o incapacitate de a se confrunta strategic cu o alteritate şi, *a fortiori*, cu un joc de putere (M. Crozier, E. Friedberg, 1977).

A interpreta criza în termeni de disfuncţii şi conflicte înseamnă a rămâne la un punct de vedere funcţionalist şi la o analiză în termeni de raporturi de forţă. Or, punând în chestiune identitatea actorului social, criza îl implică în calitate de subiect şi declanşează rezonanţa unor problematici intime la care psihologicul şi inconştientul iau parte.

Opera lui Gérard Mendel, sociopsihanalist, se referă la criza care îl afectează pe individ în raporturile sale cu societatea. Criza, rezultată din *„impasul marxist"* şi din mutaţiile culturale, cere noi valori, reinventarea unor schimbări conjugate ale fundamentelor psihologiei individuale şi ale societăţii (1992).

Socioanaliştii (curent al analizei instituţionale) concep criza ca metodă de intervenţie, vorbind chiar de „criz-analiză": este vorba de provocarea, cu ajutorul unor analizori aleşi sau construiţi, a unei explozii a forţelor de refulare exersate de putere şi de eliberarea energiilor instituantului.

Criza indusă permite eliberarea actorilor închişi în cunoaşterea distorsionată. Ea trimite la presupoziţii marxiste (explodarea contradicţiilor legate de diviziunea muncii), psihanalitice (dezlănţuirea energiilor, ridicarea refulărilor), reich-iene (atacarea cuiraselor sau rigidităţilor înscrise în corpul însuşi)... Intervenţia este o criză controlată, instrument de analiză şi de schimbare, ea provoacă deconstruirea rigidităţilor psihice şi sociale pentru reîntoarcerea la sursele de energie. Instituţionaliştii analizează mai puţin criza în sine, folosind-o mai degrabă într-un scop de deconstruire a ceea ce este instituit; în fine, ei rămân sociologi: după cum Touraine urmăreşte dinamicile, ei suscită energii în scopuri sociale fără a acorda o atenţie aparte interiorizărilor de către actorii sociali a structurilor sociale şi ambivalenţelor la nivel individual.

Pentru R. Girard (1972), criza sacrificială este rezultatul violenţei mimetice. Moment în care violenţa legată de indiferenţă, presupunând confuzia reperelor şi a limitelor, se focalizează asupra unui punct central, locul sacrificiului, gaură neagră în măsură să elimine energiile dezlănţuite. Sacrificiul restaurează singularităţile şi solidarităţile.

Orice societate este întemeiată pe un sacrificiu fondator pe care îl repetă de fiecare dată când angoasa dorinţelor mimetice o precipită asupra ei înseşi.

Viziune mistică şi cosmică a socialului, pe care îl prezintă ca pe o fantastică sarcină energetică riscând să facă implozie în lipsa unei ritualizări ce poate fi depăşită doar prin revelarea sensului şi a dragostei.

Oricât de vizionară ar fi această teorie a crizei ca violenţă mimetică, ea are meritul de a o defini în termeni de *energii* dezlănţuite, de ameninţare totală pentru unitatea organizată şi de căutare disperată a unui catalizator capabil să opereze din nou legături şi diferenţieri. Se regăsesc aici elemente care constituie ipoteza în cercetarea noastră. Crizele în organizaţii pot fi, în anumite cazuri (crize interne cu căutarea unui ţap ispăşitor şi violenţă a afectelor), înţelese conform acestui model, dar trebuie să ne întrebăm dacă unele crize dezbinante, cu instabilitate şi deplasare de putere, se constituie tot conform acestor modele sau, dimpotrivă, fac să intervină alţi determinanţi conform altor procese.

Pentru P. Watzlawick şi colegii săi (1992), comunicarea paradoxală este starea disjunctivă pe care o încearcă receptorii unei comunicări cu două mesaje concomitente şi incompatibile. Este vorba de o criză indusă de contradicţia logică şi de conflictul interior care rezultă de aici. Ea implică procesele de comunicare şi efectele lor patogene. Ea este uşor de transpus în organizaţia însăşi, înţeleasă ca un sistem care primeşte informaţia, o tratează, o distribuie pe canale interne sau externe. Criza ar putea fi înţeleasă ca disfuncţie gravă care atinge întreg sistemul, începând cu mesaje contradictorii, simultane sau eşalonate în timp, adresate întregului sau unei părţi a actorilor de către sistem sau unora dintre componentele sale. Este vorba de o perspectivă interesantă, dar limitată la aspectul comunicaţional. Ea nu oferă elemente pentru înţelegerea rădăcinilor crizei.

Un număr special al revistei *Communications* apărut în 1976 alesese criza drept temă. Se găsesc aici două articole de René Thom şi de Edgar Morin. Acesta din urmă o descrie ca irupţie incontrolabilă a antagonismelor legate de complexitatea şi caracterul indextricabil al sistemelor. Diferenţele devin opoziţii, iar complementarităţile contradicţii, ajungându-se la o distrugere în lanţ. Aceasta fiind valabil pentru orice „sistem", rămâne de ştiut ce anume are semnificaţie, în criză, pentru actorii sociali.

R. Thom distinge criza de catastrofă, pe care cea dintâi o prevesteşte adesea. Pentru el, criza poate rămâne latentă, ea afectează funcţionarea, în timp ce catastrofa atinge structura. Dar catastrofa este totuşi sfârşitul temut, efectul de criză explodat, întotdeauna prezent în spiritul actorilor care trăiesc criza, de nedisociat la nivelul reprezentărilor. Iar cea mai mare parte a autorilor sunt de acord pentru a vedea în criză tocmai o ameninţare la adresa integrităţii subiectului: Thom subliniază că există întotdeauna un element subiectiv în criză. *„Criza poate apărea ca fiind inseparabilă de subiectul care o gândeşte"*, observă, de asemenea, J. Goyena într-un articol din *Dialogue* (1982). Criza

poate fi oare, într-adevăr, „prinsă" altfel decât prin intermediul experienței actorilor implicați? Este ea oare altceva decât această experiență? Plasându-ne în câmpul social, avem întotdeauna a face cu subiecți individuali sau colectivi. Ei sunt cei care *exprimă* criza, care dau semnificație, fie și cea de incoerență, unor evenimente sau situații ale căror logici le scapă chiar atunci când sunt autorii lor direcți sau mai îndepărtați.

Examinând *Le Concept clinique de crise* (1982), A. Bolzinger reia pe urmele altor autori (J. Goyena, 1982; G. Rouan, 1982) etimologia cuvântului *criză*, care trimite la o decizie de luat, la momentul crucial când trebuie tranșat între două stări și luată o hotărâre cerând o adevărată convertire a subiectului. Decizia necesită un subiect, pericolul de dezintegrare în momentul alegerii fiind la fel de mare ca și șansa de renaștere. Este un moment al adevărului. Și pentru A. Bolzinger, criza joacă rolul de analizator care dezvăluie ceea ce rămâne ascuns.

Pe de altă parte, G. Rouan stigmatizează ambiguitatea noțiunii în acești termeni: *„Dacă pe plan fenomenologic experiența crizei poate atinge tragicul, pe plan noțional situația este umoristică știind că, etimologic, vocabula juridică desemna momentul de terminare a ambiguității"* (1982).

La rândul său, J. Guillaumin propune, în articolul său *Pour une méthodologie générale des recherches sur les crises* (1979), o definiție a crizei ca *„dereglare"*, *„confuzie"* sau *„pierdere"* trăite la nivel intrapersonal, interpersonal (relații) sau transpersonal (raporturile unor ansambluri de persoane), nivele ale sistemelor care se includ unele în altele, orice criză putând fi prinsă pe oricare din aceste planuri. După cum psihanaliza oferă o criză *„substitutivă"*, el propune, pe urmele lui René Kaës, degajarea unui spațiu simbolic în care să se poată opera întâlnirea situațiilor trăite și *„trecerea de la reprezentare la teoretizare"*. Acest spațiu nu se deschide în mod operatoriu și explicativ decât prin păstrarea unei perspective „intercritice", deplasând problematica pe diferitele planuri aflate în rezonanță.

Criza este multidimensională, dar experiența subiecților este esențială. Ea nu devine creatoare decât prin restituirea capacității lor simbolizante.

Demersul nostru, deși alege de la început câmpul social, terenul organizației, acordă subiectului locul central.

Criza nu trece neobservată, violența sa o face evidentă în ochii martorilor și mai ales în ochii celor care o suportă. Criza este un eveniment care durează un anume timp. Ea este marcată de momente, faze, etape. Ea însăși marchează o etapă. După, lucrurile nu mai sunt ceea ce erau înainte. Funcțiile atinse (despre care am spus că sunt esențiale) cer o modificare sau o refacere a întregii structuri, adică a unui ansamblu cu elemente interdependente și suficient de coordonate pentru a avea autonomia, bineînțeles întotdeauna relativă, a unei structuri.

Această idee se poate aplica crizelor în unitățile atât sociale, cât și individuale, fie că sunt constatate din exterior sau confirmate de membrii unității. După cum am spus mai sus, adevăratele crize sunt cele recunoscute de către cei afectați. Criza este mai întâi ceea ce spun și ceea ce resimt actorii în legătură cu ea. Criza afectează o unitate conștientă, individuală sau colectivă, ceea ce nu exclude, bineînțeles, tăgăduiala. Și dacă un individ poate nega faptul de a fi în criză, lucrurile nu stau la fel într-o unitate socială. Toată sau o parte a acesteia denunță criza chiar dacă unii o neagă. În interiorul unei organizații, interesele sunt diverse, elementele sunt divizate potrivit unor funcții complementare, dar diferite. Este de înțeles că grupul de conducere neagă criza pentru a nu trebui să înfrunte un conflict generalizat sau, dimpotrivă, o afirmă pentru a avea motive de a modifica structura.

O experiență subiectivă

Perspectiva adoptată ne face să considerăm criza în primul rând ca pe o experiență. Într-adevăr, dacă acest joc de afirmare-negare este posibil, criza nu există, ținând cont de sentimentul pe care îl poate avea o parte esențială a organizației. El atinge ansamblul prin distorsiunea dinamicii pe care o poate aduce.

Aspectul subiectiv, răsunetul emoțional, este deci esențial. Îl asociem cu experiența bulversantă a membrilor organizației. Aceștia au sentimentul unor schimbări atât de fundamentale ale dinamicii organizației, încât sunt confruntați cu necesitatea unor măsuri (decizii) care nu numai compromit achizițiile, ci duc chiar la pierderea identității sau a existenței. O altă caracteristică a crizei ar fi deci trăirea unei amenințări grave pentru continuitatea unității sociale, putându-i atinge pe indivizii înșiși datorită participării lor la această unitate.

Criza mai este legată și de un sentiment de violență: bruschețe, brutalitate, extremism al conflictelor fără recurs posibil la reglările sau medierile obișnuite. Limitele și reperele par să lipsească, recursul la simbolizare pare imposibil (discursuri, schimburi). Ne putem aștepta ca, într-un grup aflat în criză, repartiția competențelor și a distincțiilor ierarhice să nu mai fie recunoscută, iar un mod de exprimare emoțional înlocuiește discursurile ideologice sau comunicările raționale. Energiile eliberate dau naștere unor confruntări și unor raporturi de forțe. Criza introduce astfel amalgamarea diferitelor registre anterior articulate și distincte. Conflictele sunt exacerbate. Rupturile se deplasează și se confundă de la instituțional la organizațional, la grupuri și între nivelele ierarhice. Nu mai este vorba de o unitate realizată ca un proiect în fața pericolului, ci de o situație de confuzie care barează orice efort de luciditate și de diferențiere.

Negativitatea pare dominantă, mereu este vorba de incapacități, de incompetențe, de constrângeri sau de obstacole imposibil de depășit, de divergențe

ireductibile, de degradarea sau paralizia tuturor dinamicilor în afara celor explozive şi distrugătoare. Imaginarul social este dominat de persecuţie şi nu se mai văd decât pericole acolo unde existau proiecte şi idealuri. În acelaşi timp, identităţile sunt fragilizate, atât identitatea unităţii sociale („noi" nu se mai regăseşte decât în faţa riscului de distrugere), cât şi identitatea individuală, profesională care era conţinută şi susţinută de unitatea socială. Amalgamarea nu este incompatibilă cu o dezarticulare a ceea ce făcuse până atunci obiectul unor acorduri sau al unor compromisuri. Se asistă astfel la o individualizare care se explică prin părăsirea oricărei solidarităţi, la dezbinarea, la parcelarea unităţii care rămâne doar fictivă.

Reprezentările sunt la rândul lor negative. Indiferent dacă se referă la trecut sau la viitor, ele constituie imaginaruri catastrofice şi persecutive, căutând la întâmplare cauzele situaţiei critice în evenimentele crizei înseşi.

Criza este percepută ca inversiune radicală şi bruscă a unei stări normale de echilibru continuu. În criză, toate caracteristicile descrise mai jos se regăsesc în contrariul lor: sentimentul de linişte şi de securitate, plenitudinea sentimentului identităţii, încrederea în viitor legate în acelaşi timp în perenitatea echilibrului prezent, elaborarea şi asimilarea simbolică a elementelor noi ale situaţiei, capacitatea de a face proiecte având o viziune clară a elementelor aflate în joc, capacitatea de diferenţiere, de negociere a conflictelor într-un spirit de deschidere care nu zdruncină sentimentul de securitate şi de identitate nici în grup, nici la indivizi; reprezentarea pozitivă a celorlalţi, a unităţii proiectului, imaginarul constructiv, compatibil cu originile şi obiectivele organizaţiei, asigurând un spirit de continuitate şi obţinând adeziunea tututor.

Altfel spus, criza este fractura brutală a unei stări de orbire şi de iluzionare în care unitatea socială şi indivizii îşi întăreau identitatea şi dinamica. Unitatea nu compromitea diferenţierea şi invers. Ideal care corespunde fără îndoială dorinţei fiecărui membru al unei unităţi sociale, dar care nu se întâlneşte niciodată. Acest echilibru între pulsiunea vitală (legătură, formare a unor unităţi din ce în ce mai mari, dragoste pentru celălalt, creativitate) şi pulsiunea tanatică (dezlegare, destructurare a unităţilor, ura faţă de celălalt, violenţă) ce permitea o dinamică, semn al complementarităţii lor obişnuite, s-a destrămat în favoarea diviziunii şi a pulsiunii morţii.

Organizaţia, cadru al crizei

Am spus deja ce înţelegem prin unitate socială. De ce ţine unitatea unei organizaţii? Mai întâi de caracterul organizat, adică de modul de interdependenţă şi de existenţa funcţiilor, rolurilor şi statutelor pertinente pentru atingerea obiectivelor determinate. Acest caracter organizat este programat în timp, distribuit în spaţiu. Organizaţia distinge un interior şi un exterior, intrări şi ieşiri, funcţionarea internă asigurând transformarea a ceea ce intră: informaţie, energie, materie, utilizator... Astfel încât la ieşire să existe un plus, valoare adăugată de transformările operate şi valori necesare pentru compensarea cheltuielilor implicate de aceste transformări. Nu există deci niciodată o etanşeitate completă, deşi organizaţia formează, de una singură, o unitate cu istoria ei, cu modurile ei proprii de funcţionare, cu personalul, modurile ei de producţie, în fine, economia proprie prin intermediul căreia se pot lectura transformările operate, cheltuielile la intrare şi în timpul procesului, profitul la ieşire. Valoarea unei organizaţii va fi apreciată în funcţie de cel puţin două criterii: calitatea transformării (obiecte produse, servicii, prestaţii, răspuns la cereri...), beneficiile (reputaţie, reînnoirea cererilor, profituri, investiţii, salarii...).

Aceste criterii rămân pertinente atunci când este vorba de grupuri şi de stabilimente instituite. Aspectul economic se referă în acest caz la alte plus-valori (plăcere, rang social, recunoaştere, satisfacere a cererilor: de îngrijire, de educaţie...). Finanţarea se efectuează la intrare (subvenţii...), şi nu la ieşire, continuând totuşi să fie evaluată plecând de la rezultate.

Totuşi, caracterul organizat nu este suficient pentru a defini organizaţia. Unde este ea vizibilă, vie, dacă nu în raporturile şi relaţiile pe care le întreţin membrii săi? Raporturile sunt structurate cel mai adesea ierarhic şi după funcţii sau calificări. Relaţiile sunt mai informale, este vorba de atitudini, comportamente, reprezentările pe care unii le au despre ceilalţi, în primul rând ale celor împreună cu care lucrăm, cu care suntem legaţi prin sisteme de complementaritate; aceste relaţii constituie grupuri formale (echipe) sau mai informale unde solidarităţile şi simpatiile joacă un rol esenţial; alte relaţii pot de asemenea traversa organizaţia, fie că e vorba de cunoştinţe anterioare şi exterioare organizaţiei, fie pentru că au existat relaţii de grup pe care jocul promovărilor le-a slăbit, dar care nu sunt mai puţin prezente.

Organizaţia mai înseamnă şi indivizii care ocupă un loc (rol, statut) în specialitatea lor, care primesc informaţii cel puţin în privinţa sarcinii lor, dezvoltă comportamente scontate pentru realizarea părţii ce le revine din transformarea proprie întreprinderii, printr-o muncă (cantitate, calitate) controlată şi evaluată în funcţie de criterii oficiale şi care primesc, în schimb, un salariu. Un contract îi leagă de organizaţie, care îi poate, conform anumitor

reguli, angaja sau concedia. Indivizii furnizează deci o muncă pornind de la nevoile lor, au dreptul la o remunerație evaluată în funcție de munca prestată. Regăsim aici ceea ce, în organizație, poate fi calificat drept instituțional.

Din punctul de vedere al anumitor psihosociologi, organizația este un sistem codat în funcție de care se derulează diferite operații în vederea unor obiective pe termen lung sau scurt. S-ar putea vorbi, în ce privește instituțiile, de finalități. Elementele și configurațiile organizației sunt tot atâtea suporturi ale actului de muncă, *praxis*, fiind în același timp rezultatele acesteia. Organizația este un sistem ambiguu. Ea pretinde mai întâi că ar personifica un proiect rațional în vederea celui mai bun rezultat posibil, ținând cont de datele mediului și de viitor, înscrise într-un real concret. Ea își afirmă astfel unitatea, necesitatea și caracterul pozitiv. Aceeași organizație este de altfel compusă din indivizi care formează un ansamblu, chiar dacă fiecare are propriile sale obiective, maniera sa de a răspunde la constrângeri, de a lucra, capacitatea sa de a se coordona cu ceilalți indivizi, de a coopera, de a exersa sau de a suporta autoritatea.

Grupurile pe care le constituie, formale sau informale, reflectă aceste diferențe prin intermediul unor alianțe sau conflicte care se nasc în organizație și adesea parazitează pretinsa unitate. Acceptul lor de a coopera este responsabil, în ultimă instanță, de bunul mers al organizației, decizând în privința dinamicii ei. Prin urmare, este de înțeles că cercetările și studiile psihosociologilor, referitoare la început mai ales la ajustarea modurilor de producție și a condițiilor de muncă, la raționalizarea acestora, la adaptarea lor la „mașina" umană, au devenit mai sensibile la iraționalitatea membrilor organizației, au căutat să susțină spiritul de cooperare prin interesul pentru problema autorității sau a comandei (calitățile șefului), pentru problemele comunicării adesea reduse la o simplă transmitere de informații (direcție, conținut, înțelegere, receptare), pentru problemele de relații (grupuri informale, rezolvarea conflictelor...), pentru problemele de adeziune (discursul organizației, așteptările membrilor, reprezentări...).

Această analiză care conjugă perspectiva funcțională, relațională și psihologică este departe de a fi completă. Ea nu face decât să indice, în raport cu problematica crizelor, elementele și factorii care intervin în dinamica organizației, fie pentru a-i favoriza coeziunea, fie pentru a o zdruncina sau desface. Analizarea lor într-o organizație dată ajută la înțelegerea dinamicii acesteia, a ocaziilor de conflict, a degradării producției, a scăderii „moralului".

Această abordare consistă în descălcirea firelor înnodate, lizibile în urzeala organizațiilor, care îi țes funcționarea globală sau parțială. Ea rearticulează complementaritățile busculate și permite o mai bună percepere a elementelor aflate în joc, pentru a schimba modurile relaționale și funcționale. Este vorba, grație lecturii făcute de psihosociologi, de o punere în lumină a dinamicii

originii dificultăților în termenii pe care i-am expus mai sus. Din studii, conversații, întâlniri organizate, expozeuri, formări se nasc legături cu conștiința și învățarea unor noi comportamente referitoare la funcții, relații și practici.

Această abordare pur psihosociologică operează plecând de la elemente ale dinamicii organizaționale, dar atinge mai greu structurile. Într-adevăr, atingerea structurilor ar însemna o repunere în chestiune a puterii aflate la baza însăși a organizației (grup sau instituție).

Puterea drenează reprezentările, așteptările, cererile membrilor. Ea se exersează prin intermediul discursurilor dominanților care captează beneficiile rezultate din cheltuielile de energie și transformările realității efectuate de membrii organizației. Încarnare a puterii, pretinzând mai mult sau mai puțin, în funcție de regimuri, că ar personifica legea. Cei care domină și decid se bazează pe structuri ale căror fondatori sunt sau pe care le perpetuează ca suport esențial al acestei puteri. Nici o idee sau ideologie nu are greutate decât prin intermediul figurii care o reprezintă și spre care aspiră sentimentele pozitive și adeziunea membrilor. Șeful sau grupul aflat la putere face deci totul pentru menținerea structurii de putere existente. Cererea lor de schimbare se limitează doar la ameliorarea modurilor de funcționare. În jurul puterii se desenează astfel un sâmbure de puternică rezistență care tinde, în pofida declarațiilor formale, să interzică orice schimbare în raporturile de muncă, în reprezentările simbolice și ideologice vehiculate de discursuri. Acestea din urmă pretind că ar păstra unitatea, în fața unei diferențieri trăite întotdeauna ca amenințătoare.

Participarea inconștientă

A vorbi de rezistență la acest nivel înseamnă deja a introduce ipoteza că altceva are loc în mod neexplicit, dublând factorii psihosociali : procesele inconștiente a căror psihanaliză dă naștere teoriei și clinicii. Se poate spune că factorii psihosociologici sunt subîntinși de pulsiunile vitale și tanatice pe care le-am menționat deja. Ele contribuie la dinamica unităților sociale conflictualizând ceea ce nu ar putea fi, altminteri, viu. Pulsiunea vitală caută în mod paradoxal să lege și să anuleze indispensabila diferențiere, pulsiunea tanatică, să desfacă, dar și să provoace ceea ce permite schimbarea. Conflictul necesar se înscrie în amestecul pulsiunilor, reprezentate la anumite momente prin elementele structurii. Dar, pulsiunile nu sunt singurele care subîntind dinamica unității sociale. Fantasmele particulare sau împărtășite alimentează imaginarurile și reprezentările indivizilor sau ale grupurilor, permit un mod de realizare a dorințelor și servesc, după cum a arătat Eliott Jacques (1955) la apărarea indivizilor împotriva angoaselor arhaice. Organizația, în elementele ei, se oferă ca spațiu de transfer în care se combină reprezentările și afectele solicitate de

structura ei. Astfel încât dinamica este atât rezultatul dispoziţiilor de tip social, cât şi al dispoziţiilor inconştiente ale indivizilor şi grupurilor. Aceasta explică rezistenţele, mecanismele de apărare instaurate, scenariile combinând angoasa şi dorinţa, suferinţa şi plăcerea, cărora organizaţia le serveşte drept cadru.

Elementele sociale funcţionale, relaţionale, psihologice şi inconştiente sunt astfel legate, întărindu-se în sensul unor configuraţii originale, dând viaţă organizaţiei sau blocând în totalitate sau în parte raporturile de muncă prin intermediul conflictelor referitoare, de exemplu, în aparenţă la unele elemente relaţionale, alimentate însă de proiecţii inconştiente. Adesea, aspectul defensiv al acestor proiecţii este depăşit prin invadarea prea masivă a inconştientului şi conflictul devine criză. Aceasta ne ajută să înţelegem de ce criza pare atât de bruscă, de brutală sau provocată de un declanşator inopinat. De fapt, greutatea angoaselor este cea care face să cedeze defensivele funcţionale care serveau, până atunci, la zăgăzuirea sau convertirea lor. Declaşatorul nu este decât „aripa de flutureˮ, minima fisură care face să basculeze sarcinile până la nivelul de sus al digului şi să cedeze barajul care le ţinea în loc.

Datele inconştientului nu pot fi ocolite de psihologia socială clinică. Este vorba mai puţin de o dublă lectură cât despre o deplasare a privirii de la raţional la iraţional, de la o logică funcţională la o logică inconştientă şi despre capacitatea de rezonanţă a psihosociologilor înşişi, interpelaţi atât în reprezentările, cât şi în afectele, ideologia lor. Intervenţia este astfel interesată de procesele de deplasare (de împărtăşire) şi de condensare care leagă imaginarurile active, conştiente şi inconştiente, de semnificaţiile pe care le îmbracă diferitele dinamici pentru membrii unităţii sociale.

Se regăseşte aici chestiunea subiectului. Ţinând cont de inconştient în aceeaşi măsură ca şi de conştient, nu mai avem a face cu indivizi, ci cu fiinţe dotate cu sens şi limbaj, care, prin relaţiile şi actele lor, construiesc şi urmăresc ceea ce ar trebui să răspundă cererii lor, să aibă un sens şi să le permită să se enunţe prin *praxis*.

Prin urmare, psihosociologul se găseşte la rândul său înscris într-un proiect care nu mai vizează neapărat ameliorarea unei funcţionări, ci punerea în lumină a semnificaţiilor şi deschiderea unui acces la sens pentru subiecţi, acces care să le permită să-şi reînnoiască dinamica de acţiune. Proiect de dezalienare care nu poate ignora greutatea structurilor, deşi o poate face să apară sub forma unor sisteme de constrângeri care fac jocul unor puteri mai mult sau mai puţin oculte.

Criza bifacială

Criza este fie momentul de dezlănţuire a angoaselor, fie ruptura structurilor de putere. Ambele constituie punctele ei de reper. Criza nu atinge doar organizaţia, ci şi individul, grupurile sau societatea. Şi aici, criza apare mai întâi ca o ruptură care indică faptul că vechea structură nu-şi mai poate îndeplini rolul de conţinător sau de suport şi că dinamica suferă o revoluţie. Dar, la orice nivel, criza este asociată cu ideea de ieşire din criză. În afară de cazurile clar patogene sau când structurile sunt atinse în fundamentele lor, persistă ideea că nu e vorba decât de o vreme de criză, din care vor apare alte forme structurale, bazate atât pe cele vechi, cât şi pe alte dinamici generatoare şi creative.

Altfel spus, criza are două feţe: criza catastrofă, criza generatoare de schimbare. Am putea spune chiar că ea reprezintă acel moment critic prin definiţie în care nu ştim unde vom ajunge.

Actorii, prinşi în criză, sunt dintr-o dată lipsiţi de bazele obişnuite de decizie, de informaţie, de criterii, de referinţe, nu mai ştiu cum să măsoare acumularea de elemente pe care criza le eliberează. Marile împărţiri până atunci inteligibile: construcţie/deconstrucţie, eşec/succes, regres/proiect par a fi devenit vagi. Modurile de rezolvare, modurile de evoluţie, obiectivele înseşi nu mai par reperabile. Criza este, pentru o vreme, precum o navigare orbească în care actorii îşi pierd legăturile şi reperele. În pofida ideii de agitaţie care se asociază crizei, se instalează un fel de vid al gândirii. Ca şi cum ar fi fost dintr-o dată privaţi de certitudini şi de criterii de evaluare, actorii trăiesc o trecere prin vid, suportă ceea ce nu mai au sentimentul de a stăpâni.

Dar criza este, pe un alt versant, această ieşire sperată: elementele par să reziste, o atitudine de luptă sau de deschidere, acceptarea unei schimbări trăite ca noutate, şi nu ca sacrificiu, aportul unor noi elemente, adoptarea unor noi reguli, clarificarea obiectivelor şi a scopurilor sunt tot atâtia factori de reluare a activităţii şi de reînnoire. Actorii îşi recapătă speranţa, se angajează, îşi plasează din nou încrederea în cooperare şi organizare. Adesea, într-adevăr, sentimentul de renaştere este atenuat de cel de doliu. Jertfa a trebuit făcută, schimbarea a însemnat sacrificarea modurilor de acţiune, a structurilor, a posturilor, a oamenilor. Organizaţia regenerată este, poate, o altă organizaţie.

Criză, schimbare, mutație

Noțiunea de criză pare a putea fi asociată cu cea de schimbare: orice schimbare nu operează oare o ruptură cu ordinea precedentă pentru a face loc celei noi? Dacă schimbarea este o modificare a unei stări naturale date, circumstanțială sau deliberată, ea apare mai nuanțată decât criza, fruct al unei evoluții, înscriindu-se în timp, având în vedere că nimic din ceea ce trăiește nu rămâne într-o stare constantă, chiar dacă acest lucru scapă percepției imediate. Într-o organizație, schimbările pot afecta obiectivele, procedurile, relațiile, rezultatele, dar, fiind legate de anumite demersuri, anticipate, ele pot fi amenajate, pregătite și, deși creează un efect de surpriză, ele nu par a atinge structurile vii, elementele constitutive ale identității, ci lasă impresia că li s-ar putea face față oricare ar fi dimensiunea lor. „Mari schimbări se anunță, să ne pregătim!" Această formulă indică destul de bine că schimbarea nu provoacă un efect de surpriză, ci, dimpotrivă, un efort permanent de prevedere și adaptare. „Viața se schimbă, totul se schimbă". Expresie a unui regret, dar și a unei idei de progres și de natură a lucrurilor: munca este ea însăși operator al schimbării, ea transformă realitatea, opera oamenilor transformă mediul în care trăiesc, îi transformă pe ei înșiși. Desigur, îmbătrânirea, degradarea sunt de asemenea de ordinul schimbării dar, ca orice altă evoluție, ele sunt așteptate, chiar inevitabile, ne putem pregăti pentru ele, în afară de cazul în care ne orbim de bunăvoie! Or, tocmai această orbire poate produce criza. Altfel spus, criza este o schimbare atât de inopinată încât nimeni nu știe, la început, cum să-i facă față, este o schimbare care depășește capacitățile de adaptare și provoacă disjuncția.

Într-o organizație, schimbările sunt multiple, cotidiene, de mică sau mare extensie, dar cu cât au o anvergură mai generală, cu atât sporește riscul de a ajunge la o criză. Într-adevăr, în acel moment, identitatea unității sociale, ceea ce o definea și servea drept reper pentru toată lumea, este zdruncinată sau a dispărut.

Între schimbare și criză există o diferență de temporalitate, de extensie, de previzibilitate și de stăpânire. Invers, am putea spune că o criză este brutală, atinge fundamentele unității sociale și ne lasă fără resurse, cel puțin la început. Criza poate fi prevăzută, într-o anume măsură, dar printr-un fel de rău general care nu ne spune când va interveni declanșatorul ce va dezorganiza totul.

Schimbarea poate totuși opera prin salturi și transforma natura organizației. Scopurile și destinația structurii pot fi modificate prin deplasările unor elemente. Dar, deși pot avea loc vaste convertiri, lipsește aspectul subiectiv care a fost subliniat în orice criză.

Criza se înscrie în timp; o criză este aparent bruscă, ea „explodează", ceea ce nu ne împiedică să spunem că o simțeam mocnind. Ea introduce un raport incoerent cu timpul, raport în care predomină non-sensul: înainte de a se declara, ea nu poate fi identificată ca atare, are statutul de fantasmă, inexprimabilă, lantentă, redutabilă și dezirabilă, fără acces la registrul simbolic care ar permite elaborarea strategiilor preventive, ea rămâne o angoasă aluzivă. Când ea se declară, adică atunci când este numită ca atare de către actorii sociali, ea surprinde ca o descoperire a semnificantului, punând în lumină ceea ce rămânea refulat. Numirea crizei îi va dispune dintr-o dată pe toți actorii în dezordinea inexplicabilului și a indecidabilului din care se crede că nu se poate ieși decât prin ruptură. Un imaginar se desfășoară în toate sensurile fără vreo simbolizare posibilă: totul se poate întâmpla și nimic nu se poate construi conform unei linii directoare. Criza pare a-i plasa pe actori în haosul imposibilei simbolizări. Un trecut care nu a fost înțeles, un prezent dezbinat în fascinația semnificantului, un viitor de negândit.

Prin aceasta, criza ține mai mult de ordinul mutației decât al schimbării. Totul este atins, nimic nu se leagă, totul se va schimba. Or, mutația este o schimbare radicală care atinge structuralul. Criza rezultată din fantasmă este repercutată în imaginar, fără cuvinte pentru a o rosti, face apel la Celălalt sau la moarte, la radical. Iată de ce ea suscită teamă și speranță: „Trebuia să ajungem aici!"... mai departe totul va fi diferit. Nu ne mai aflăm în fața unor schimbări amenajate și progresive care se înscriu în simbolic, într-un demers gândit. Dacă există o realitate a crizelor, cu manifestările și efectele lor de ruptură reală, dimensiunea lor imaginară nu este mai mică. Ele sunt drame trăite și jucate de actori prea implicați, aruncați în improvizație.

Există o obiectivitate a crizei, elemente de realitate care permit reperarea ei dincolo de experiența actorilor și, dacă da, acest real este altceva decât efectul conduitelor rezultate din experiență?

Criza se reperează cu ajutorul unor semne, simptome: dezlegare, rupturi, contradicții, regresiune de la acțiune la reacțiune, dar dispune ea de un în-sine obiectivabil? S-ar putea spune că o acumulare și o accelerare a schimbărilor în diferitele registre psihosociale ale unei unități sociale duc la o asemenea saturare, încât nu pot fi integrate nici de indivizi, nici de instanțele decizionale. Această debordare induce nehotărârea, procese de refulare (fantasmă) apoi imaginarul morții sau al reînvierii (trăirea crizei), în fine ruptura sau mutația. Cea dintâi, nefiind poate foarte diferită de cealalaltă, de vreme ce mutația nu garantează niciodată că unitatea își va supraviețui întocmai.

În ce rezidă identitea unei unități sociale, a unei organizații? În continuitatea obiectivelor și structurilor sale, a rațiunii sociale, a membrilor săi, a instanțelor sale decizionale? Dacă așa stau lucrurile, nu se poate supraviețui crizei decât prin garantarea acestor elemente. Dacă ele se schimbă în ansamblul lor, există mutație, criza a reprezentat momentul cheie, dar, la ieșire, mai este oare vorba de aceeași unitate socială? Dacă un singur element se schimbă, un efort de

simbolizare a permis să se învingă criza sau, dimpotrivă, aceasta a antrenat un efort de simbolizare aflat la originea reconstrucției. Dar, după cum se vede, este greu de apreciat în ce măsură criza este un sfârșit sau un nou început; totul depinde de elementul căruia i se afectează identitatea unității sociale. Pentru cei concediați de o întreprindere, criza va avea un gust de moarte, în timp ce pentru cadrele însărcinate cu regândirea obiectivelor ea va avea, de exemplu, savoarea unui nou start.

Criza, revenim la acest lucru, se resimte mai ales în experiența actorilor. Atunci când este trăită ca dezbinantă, ea riscă să aibă efecte de diviziune. La ieșirea din criză, nu toți actorii vor avea aceleași perspective, unii vor ieși frânți, alții refăcuți, plini de proiecte, alții vor uita criza și se vor replia în obișnuințele lor, alții vor face compromisuri pentru a-și menține investițiile. Indiferent dacă organizația se închide, pericliteză sau nu, perspectiva noastră de psihosociologi ne impune să înțelegem unitatea socială în sensul pe care îl îmbracă pentru membrii ei.

Orice unitate socială trăiește din dinamica membrilor săi și a investițiilor lor, ea fiind în mod necesar conflictuală, în măsura în care este proporțional solicitată de forțele de dezlegare și de legare, pradă divergenței de interese, diferenței de specialități, de niveluri ierarhice, constrângerilor interne și externe legate de necesitățile de funcționare. Actorii sociali riscă tot timpul alienarea în putere și necunoaștere, fac mereu un efort de degajare către o poziție de subiect și de actor. Organizația sau orice unitate socială se află astfel angajată într-o constantă dinamică: lupte, conflicte, solidarități, cooperări, care fac din crizele inseși căi de ieșire fără îndoială paradoxale din situații mortificatoare.

Caracteristicile crizei

Ce vom reține cu titlul de ipoteze pentru noțiunea de criză, ipoteze pe care un material clinic ne va permite să le supunem verificării?

Indicatorul crizei va fi această bulversare pe care o atestă indivizii membri ai organizației, raportând-o la situația colectivă. Criza trece prin reprezentarea unei alterări a unității semnificative care autoriza adeziunea și practica actorilor. La rândul lor, aceștia exprimă o stare de disconfort și de dezorientare care se traduce prin conduite de ruptură.

Printre caracteristicele comune tuturor crizelor, permițând diagnosticarea lor, să reținem:

Dimensiunea subiectivă asociată cu sentimentul de amenințare, cu angoasa degradării și dezbinării în fața înlănțuirii de rupturi, a violenței energiilor eliberate, a incoerenței generalizate, destructivă pentru solidarități și entități. O dată cu sentimentul de stăpânire a evenimentului, actorii sociali își pierd dominația asupra actelor și sunt țintuiți în imediat, expropriați de propriul lor

viitor. Acest sentiment dă naștere atât panicii, cât și eroismului celor care joacă totul pe o carte. Pasionalul își face apariția, cu riscul de absorbire reciprocă. Atunci când criza rămâne în mod repetat latentă înseamnă că greutatea amenințării este suficient de puternică pentru a menține supapele închise.

Ruperea unităților și dinamicilor în care se recunosc și funcționează actorii sociali, ruptură a înlănțuirilor obișnuite și a reprezentărilor conceptuale. Este vorba mai întâi de o ruptură structurală (unitățile sunt fracturate, se dizolvă sau explodează), de o ruptură a echilibrelor care asigurau coexistența diferitelor unități și schimburile lor funcționale, în fine, de o ruptură de sens: pierdere a coerenței; modurile de simbolizare pe care le oferea organizația devin inoperante, „nu se mai știe ce vrea să spună *asta*".

Este vorba despre ceea ce, din punct de vedere sociologic, s-ar numi dereglare. Nu mai sunt posibile adeziunea, autonomia, legitimitatea, perspectiva. Aceste rupturi eliberează pulsionalul.

Înfruntarea forțelor antagoniste fără mediere. Contradicțiile ocultate sau reprimate de ficțiunea unitară a proiectului inițial ies din nou la suprafață. Energiile sunt cu atât mai puternice cu cât fuseseră multă vreme necunoscute. Unitățile sparte sunt incapabile să ofere spațiul unei dialectici. Securitatea necesară negocierii nemaifiind asigurată, violența triumfă în dezechilibrul și instabilitatea forțelor eliberate. Acestor antagonisme li se atașează reprezentări negative prin intermediul cărora sunt evaluate peiorativ toate elementele situației.

Încremenirea imaginară. Criza se manifestă ca o paralizie a imaginarului. Indivizii și colectivele lovite de sentimentul de iminență a unei rupturi se fixează într-un imediat din care nu se mai pot desface. Sunt ca extrași din temporalitate. Trecut și prezent sunt tablouri devenite fixe: trecutul, un ansamblu de evenimente-prevestiri pe care nimeni n-a știut să le decripteze sau o mare de liniște la fel de incapabilă de a da cheia experienței imediate. Are loc un fel de ștergere a limitelor, ceea ce dă naștere fricii. Singură evidența emoțională a crizei ocupă spațiul-timp, nemailăsând loc reflecției integrative sau progresive. Criza este o experiență uluitoare. I se atribuie elemente multiple și contradictorii sau unidimensionale. Dacă există o succesiune a evenimentelor, aceasta se derulează ca un caleidoscop: prin învârtire și ciocnire.

Imaginarul rămâne lipit de o realitate-haos pe care este incapabil să și-o însușească. Nu se mai poate abstrage nici din imediat, nici din realitate, altfel spus nu-și mai poate exercita funcțiile de reprezentare recapitulativă, proiectivă, creatoare. Orice proiect este imposibil sau abandonat ca irealizabil, realitatea incoerentă părând de neocolit de orice parte ne-am situa. Este ceea ce numim o stare de uluire imaginară legată de pierderea reperelor, de ștergerea simbolicului și de cufundarea pe un real devenit indescifrabil. Reprezentările sunt dislocate, explodate, făcând imposibilă stabilirea unui fir conducător.

S-ar putea vorbi de prezența dominantă a pulsiunii de moarte dacă haosul sau dezordinea generală nu ne-ar face în același timp să ne gândim la o dinamică generatoare de viață. Dar poate de o altă formă de viață, astfel încât criza ar fi în acest caz o fază de disjuncție între pulsiunea de moarte și pulsiunea de viață, care se vor recombina ulterior sub alte forme.

Criza ar fi o fază, normală din perspectiva socială, a dinamicii colectivelor, unităților cu diferitele lor forme fiind o alta.

Nehotărârea. Subiectul social colectiv sau individual se simte dezorientat și lipsit de resurse, el intră în criză din incapacitatea de a se hotărî și de a stăpâni ceea ce se pune ca problemă insolubilă, ca un impas. Impresia dominantă este că orice alegere este disperată, comportă un risc de dezintegrare. Criza închide în paradox și poate avea efecte uluitoare.

Propagarea. Criza pleacă de la un punct care poate părea mai întâi nu prea important, dar atinge din aproape în aproape întreg sistemul, absorbind toate energiile, multiplicând disjuncțiile. O contradicție cheamă o alta, ele având tendința de a se propaga la ansamblul organizației. Dispozitivul de protecție din jurul unui serviciu „bolnav" poate face din acesta o zonă de abces, locul în care trebuie să se dreneze contradicțiile ansamblului, marcând prin aceasta amenințarea de propagare specifică crizei. Adesea, unitatea conținătoare, organizația, este la rândul ei debordată, iar mediul solicitat intră în arenă, astfel încât poziția terță (neutră) nu mai poate fi asigurată de nimeni.

CAPITOLUL 2
Analiza situațiilor de criză

Unitățile semnificante

Dacă, după cum am propus deja, definim organizațiile ca ansambluri structurate în funcție de un *praxis*, din punctul de vedere al psihologiei sociale sunt structurate schimburile și actele dintre membrii organizației, implicând un minimum de solidaritate și de cooperare pentru a ajunge la transformările așteptate de la realitate. Astfel, această structură nu poate exista fără o dinamică ce contribuie, la rândul ei, la divizarea colectivului de membri (muncitori, salariați) în categorii profesionale orizontale sau verticale, în principiu articulate în funcție de pertinența *praxis*-ului. Este vorba de straturi ierarhice care instaurează relații formale de putere, de grupuri de funcții tehnice, de specializări, de ansambluri operaționale.

Dinamica relațiilor de muncă tinde a se constitui plecând de la unități sau grupuri de apartenență care se pot încrucișa sau suprapune parțial, dar dintre care unele sunt mai pregnante determinându-și membrii să se reclame de la ele și să dea, plecând de la ele, un sens pozițiilor lor. Este vorba despre ceea ce vom numi unitățile semnificante.

Unitatea semnificantă este cea în care subiectul-actor social poate găsi o istorie, amintiri în relație cu o cunoaștere comună, o cooperare care merge de la sine (conflictele se discută și se reglează „pe loc") și, legat de această practică, un proiect suficient de împărtășit pentru a depăși regulile organizației, interesele individuale, ideologiile instituționale.

Este vorba, de exemplu, de grupuri care au același nivel statutar (direcția, cadrele, stăpânirea...), sau care asigură un ansamblu de acte coordonate (ateliere, echipe, servicii...), sau care se înscriu într-un același angajament (militanți sindicali, comitete de întreprindere...). În anumite momente, în funcție de istoria organizației, de elementele care interferează, anumite unități pot avea mai mult sens decât altele și se poate constata o întărire a legăturilor interne.

Dintre toate unitățile sociale, echipa, acest grup definit tocmai prin raportul direct cu realitatea pentru un număr restrâns de persoane obligate să găsească poziții reciproce și complementare, este unitatea cea mai semnificantă. Socialul este aici cel mai familiar, subiecții actori au mai multe șanse de a transforma

această unitate. Instituțiile, organizațiile enunță un sens și îl controlează (ideologie, sloganuri, sisteme de reprezentare), dar nu este vorba despre sensul pe cale de a se face, de a se institui. Acest imaginar personificat este înscris în același timp în psihicul subiecților și în practica lor. Este vorba de semnificații construite în transformarea efectivă a realității, transmisibile prin filiație, în funcție de integrările în echipă și purtând, pentru ceilalți, marca transgresiunii legilor, în măsura în care acest imaginar este viu, purtător de schimbări chiar și acolo unde este foarte greu tolerat, adică în structuri. Imaginarul echipelor depășește sistemul convenit de reprezentări, i se sustrage.

Unitatea semnificantă este unitatea socială în care subiectul-actor produce sens și capătă un sens el însuși, împărțit între practica și discursul său. Este unitatea la care se referă *social și afectiv*. Identitatea profesională se alimentează din această referință. De o parte și de alta se găsesc unitatea individuală, unitatea familială și cele ale vieții private, nu întotdeauna sigure și puternic susceptibile de contaminări în caz de criză, chiar atunci când aceasta nu afectează, în aparență, decât viața profesională. Unitatea individuală în dimensiunea ei socială, atunci când este izolată, iar celelalte se află în criză sau slăbite, este amenințată de riscul unei deconstrucții. Subiectul este cel dintâi producător de sens, dar trebuie să se sprijine pe alte unități.

Se observă că organizația ne apare ca unitate semnificantă cu cât oferă mai multă securitate membrilor săi prin dimensiuni și stabilitate. Cu cât este mai vastă și susceptibilă de schimbare, cu atât se dezvoltă o tendință de repliere pe unități mai restrânse în care legăturile să fie mai puțin destinse.

Aceste unități oferă siguranță contra angoasei pe care o pot suscita schimbările prea bruște sau prea frecvente, incertitudinea asupra viitorului, o stare conflictuală permanentă. Ele permit găsirea unui „același", a unei comunități de situații, de mize, a recunoașterii reciproce, a solidarității, prin care se susține o identitate de grup asimilabilă cu „subiectul social" : cel care poate spune „noi".

Pe aceste baze, unitățile mai restrânse permit elaborarea unor strategii care întăresc legăturile interne și caută să apere interesele membrilor față de cele avansate de alte unități, dacă nu împotriva lor.

Aceste unități sunt un spațiu esențial pentru construirea sensului. Fiecare unitate recurge la un sistem de reprezentări care îi dă o identitate pozitivă și atribuie celorlalți caracteristici ce-i permit să-și înscrie pozițiile și strategiile într-o logică acceptabilă. Direcțiunea are propria sa logică și propria sa reprezentare a salariaților, a sindicatelor ; cutare atelier dezvoltă un sentiment de apartenență solidară, în rivalitate cu altul etc. Membrii unei unități semnificante îmbrățișează convingeri, împărtășesc valori grație cărora se determină, chiar izolați. Propria lor identitate găsește aici puncte de sprijin, obiecte interiorizabile, căi de identificare.

Atunci când o criză zguduie organizația, respectivele unități sunt mai întâi refugii, ele devin din ce în ce mai opace până când ciocnirile cu alte unități sau un sentiment de amenințare crescândă oferă o nouă ocazie de diviziuni interne și întoarcerea la unitatea individuală, adică la „fiecare pentru sine" care, după cum vom vedea, pecetluiește criza ca ruptură generalizată.

Aceste unități furnizează mai întâi o coeziune pe măsura incertitudinii întregului ansamblu al organizației. Ele sunt, prin aceasta, defensive : oferind sens, antrenând cunoaștere greșită (fr. *méconnaissance*), căci se elaborează prin diferențiere, cel mai adesea critică, față de alte unități presupuse a fi „altele", cu scopuri, interese diferite, greu de înțeles și chiar incompatibile. Lui „noi" i se opune „ei", indiferent că aceștia se situează la alt nivel statutar sau într-o echivalență orizontală care ar fi putut face să se creadă că o diferență de localizare sau de afectare nu ar conta în termeni de depreciere.

Un demers psihosocial clinic

Investigația noastră este realizată deci asupra organizației ca ansamblu de unități dinamice semnificative, focalizând analiza asupra experienței crizei.

Pentru aceasta, reperăm modurile de conexiune între datele de realitate ale structurilor sociale, reprezentările și investițiile afective, colective și individuale, ale actorilor aflați în situație.

Plecăm de la postulatul care trimite la psihologia socială clinică, conform căruia organizația se revelează prin intermediul a ceea ce pune în joc la nivelul membrilor săi, al reprezentărilor acestora în privința ei și al participării lor. Atenția noastră se îndreaptă asupra interacțiunilor și interdependențelor dintre indivizi, grupuri și organizații într-o experiență împărtășită a unei stări de neliniște și de criză. Obiectul nostru este astfel triplu : unitatea organizațională, experiența actorilor, procesul de criză însuși.

Acestor presupoziții și acestui postulat li se suprapun diferite grile de analiză care trimit la dinamici, structuri și sisteme pe care le presupunem în interdependență relativă și care necesită integrarea în abordarea noastră psihosocială a aporturilor altor discipline precum, de exemplu, economia și istoria.

Lucrările noastre sunt realizate plecând de la situații diversificate :

- Cercetări centrate pe domeniile care prezintă crize fățișe și care ne permit astfel să distingem mai multe faze care au servit drept cadru analizei proceselor : perioada dinaintea crizei, criza însăși, perioada care a urmat crizei, situația actuală.
- Cercetări-acțiune realizate de echipa de cercetători în colaborare cu actori motivați pentru degajarea inteligibilității unei situații critice care atinge organizația în care muncesc, tratând problemele în interioritate.

- Intervenţii psihosociologice în care ameninţarea trăită a unor fenomene de destructurare suscită o cerere din partea echipelor sau responsabililor.

Materialul nostru este cules în funcţie de trei criterii fundamentale rezultate din caracteristicile crizei : ruptura, ameninţarea, încremenirea :

- Ruptură în unitatea diferitelor sisteme ;
- Experienţa crizei, manifestată prin trăirea unei ameninţări ;
- Încremenire traducând o imposibilitate de abstragere din imediat şi o diluare a frontierelor dintre intern şi extern.

Acest material presupune :

- Conversaţii aprofundate, individuale sau colective, cu membrii organizaţiilor având experienţa de criză ;
- Produse ale organizaţiei sau care se referă la ea, precum documente funcţionale, decrete, evenimente consemnate, procese-verbale ale reuniunilor etc. ;
- Conversaţii încrucişate la diferite niveluri funcţionale, discutarea materialului cu cei interesaţi în cercetările-acţiune ;
- Observaţii sau date rezultate din situaţiile de intervenţie, implicând şi ceea ce se petrece mai vechi sau mai nou din situaţia critică între cei interesaţi şi cercetători sau intervenţionişti.

Materialul cules, comun echipei de cercetare, poate fi tratat în mod diferit în funcţie de cercetători (aceleaşi domenii sunt reluate din unghiuri diferite).

Procedăm la analize colective de conţinut prin confruntarea punctelor de vedere, destinată nu doar să aprofundeze analiza, ci şi pună în lumină incidenţa implicării cercetătorilor asupra propunerilor interpretative avansate.

Vom încerca să înţelegem cum se naşte experienţa critică, pe ce se sprijină, ce mecanisme sunt declanşate şi în ce mod se înlănţuie ele la un nivel colectiv până la producerea deconstrucţiei ca efect de realitate. Materialul clinic este constituit din experienţa situaţiei proprie indivizilor, din ceea ce spun despre ea, din ceea ce debordează experienţa actuală de vreme ce aceasta se înscrie în istoria subiectului. El presupune observarea interacţiunilor (practici, discursuri adresate) şi recunoaşterea faptelor, directă sau indirectă în modurile de funcţionare sau prin intermediul documentelor produse.

Obiectivul nostru este de a obţine instrumentele conceptuale şi metodologice care favorizează ulterior observaţia, analiza şi prevenirea proceselor critice, aplicarea modurilor de intervenţie şi de formare în măsură să le însoţească dinamica şi să favorizeze noi reglări.

După ce, într-o primă etapă, am lucrat în cercetarea noastră asupra unor organizaţii care mergeau din ce în ce mai rău sau asupra unor grupuri dizolvate la ieşirea din criză, am optat, într-o a doua etapă, pentru organizaţiile sau

grupurile în situaţie de criză cu scopul de a sesiza practicile discursive în contextul lor de producere.

În demersul nostru, într-adevăr, încercăm să degajăm nu un „în-sine" al organizaţiei, ci legăturile semnificative între diferitele elemente sau niveluri de discurs care ne permit să înţelegem poziţiile actorilor prinşi într-o dinamică, identificaţi în logicile lor.

Subiectul social se află în centrul demersului nostru : un subiect care trăieşte raporturile sociale aşa cum ne lasă să înţelegem prin ceea ce spune. Încercăm să elucidăm procesele prin care persoana, ca subiect, este angajată sau se angajează într-o dinamică socială codată şi structurată, semnificaţiile acestei angajări în variaţiile conjuncturale, toate acestea prin intermediul reprezentărilor exprimate. În această perspectivă psihosocială clinică, ne interesează sensul pe care actorii îl conferă situaţiei şi degajăm semnificaţiile care determină diferitele poziţii, inclusiv fără ştirea lor. Sensul vizat nu este un sens deja existent, prestabilit, ci cel care iese la suprafaţă şi se construieşte în interacţiunea dintre cercetători şi actorii sociali. Căutăm să sesizăm modalităţile conform cărora aceştia din urmă produc, întâlnesc, suportă dinamica socială ai cărei purtători sunt într-un ansamblu social specific.

În această logică, fiecare situaţie sau fiecare domeniu studiat nu este considerat ca un caz aparte al unei categorii generale, ci în raport cu sine însuşi, în *propria sa perspectivă*. Accesul la înţelegerea unor procese mai generale ne este permis tocmai de investigarea acestuia în ceea ce are mai aparte. Astfel, punerea în evidenţă a sistemelor explicative şi a reprezentărilor care le organizează permite, pentru fiecare din unităţile sociale, degajarea unor logici paralele care induc situaţii critice. Analiza acestor logici în specificul lor ne permite accesul la procese care pot fi căutate în alte organizaţii, adică operaţii psihosociale care construiesc sau deconstruiesc unităţile sociale.

Demersul nostru de degajare a sensului face loc subiectului în relaţia sa cu organizaţia, cu ceilalţi, cu cercetătorii înşişi. Iată de ce am privilegiat cel mai adesea conversaţiile individuale semi-directive sau non-directive.

Aceste conversaţii sunt realizate cu actori de niveluri diferite în ierarhie şi în funcţii. Temele abordate ne permit să-i vedem poziţionându-se, pe toţi cei intervievaţi, la locurile lor diferenţiate, să reperăm reprezentările sinelui în organizaţie şi referinţele sau principiile care servesc drept suport acţiunii individuale sau împărtăşite.

În paralel, am condus interviuri în grup pe mai multe domenii, reunind membri care se refereau explicit la aceleaşi grupuri de apartenenţă.

Interviurile colective repetate ne-au condus la o investigare în profunzime, care să permită resituarea faptelor în temporalitate, măsurarea poziţiilor fiecăruia

şi elaborarea experienţei, adesea ambivalente a actorilor, situând-o într-un lanţ de semnificanţi, propriu discursului individual, dar şi discursului de grup.

Grupul este înţeles aici în jocul sau reţeaua de relaţii pe care le ţese de solidarităţi sau diferenţe. În aceste grupuri, aveam posibilitatea de a reveni asupra temelor care păreau pregnante pentru actorii în chestiune.

Fiecare interviu, fie individual, fie colectiv, retranscris, a făcut obiectul unei analize de conţinut pentru a pune în lumină nu numai temele, ci şi diferitele reprezentări, valori de referinţă şi aspecte ale cererii. Această primă analiză servea drept punct de plecare pentru interviul colectiv care urma. Ea constituia ocazia unei restituiri mai explicit organizate, pe măsura progresului interviurilor. Aceste şedinţe permit testarea justeţei analizelor, pusă la încercare prin capacitatea de asociere pe care o extrag din ea cei intervievaţi.

Alături de analiza interviurilor şi de restituiri, am organizat şedinţe de lucru cu actori cheie pentru a pune în discuţie câmpul analizei şi semnificaţiile propuse. Acest test al demersului nostru şi al rezultatelor intermediare permite rafinarea analizelor şi reajustarea metodologiei noastre.

Pentru a ne concretiza demersul, prezentăm trei dintre grilele de analiză elaborate în cursul muncii noastre.

Cea dintâi evidenţiază experienţa specifică actorilor, semnificaţiile pe care le capătă problemele întâlnite pentru cei care le enunţă.

Cea de-a doua examinează diferitele tipuri de material şi degajează o înţelegere a modurilor de conectare între datele factuale, reprenzentări şi investiţii.

Cea de-a treia face vizibile elementele care intră în joc în relaţiile de putere şi articulaţiile care permit dinamica lor.

Grilă de analiză a interviurilor individuale

Degajăm din interviuri :

- suporturile factuale pe care persoana intervievată îşi fundamentează explicaţia crizei (fapte enunţate, realitate prezentată) ;
- poziţia subiectului în problematica sa personală. Cum enunţă raportul pe care îl are cu organizaţia şi faţă de criză ;
- interpretarea pe care individul o dă crizei. Reprezentările sale asupra înlănţuirii evenimentelor critice ;
- reprezentarea pe care persoana intervievată o dă celorlalţi membri ai organizaţiei şi atitudinilor lor. Prezenţa/absenţa partenerilor în povestire, condiţiile de apariţie a celorlalţi ;
- viziunea sa asupra viitorului. Viitorul organizaţiei şi viitorul său în organizaţie.

Analiza noastră urmează firul discursului. Încercăm să sesizăm ce se urzeşte pentru subiect în raportul cu obiectul despre care vorbeşte. Ascultând povestirea

evenimentelor, devenim sensibili la rupturile, reluările, ezitările care o jalonează. Încercăm să punem în lumină partea de imaginar a sistemelor explicative prin revelarea modurilor de construcţie a reprezentărilor şi a semnificanţilor cheie. Chestionăm legăturile de cauzalitate, procedeele de obiectivare, ceea ce merge de la sine şi ce fondează poziţiile naturalizate înscrise în istorie, dar confundate cu realitatea. Pe de o parte, chestionăm formele mai conştientizate ale acestor reprezentări proclamate sau chiar argumentate cu sprijin ideologic sau cu fapte prezentate ca fiind obiective sau incontestabile ; pe de altă parte, degajăm logici interne, mize şi conflicte care prezidă la această punere în ordine a situaţiei prezentate şi care scapă în parte conştiinţei actorilor. Examinăm raporturile existente între natura discursurilor ţinute şi cei care le ţin (obiective urmărite, strategii folosite, mijloace evocate pentru a se înscrie în ordinea schimburilor sociale şi a raporturilor de putere). Identificăm grupurile de apartenenţă şi mizele în care sunt angajaţi actorii sociali, adică motivaţiile mai profunde vehiculate de aceste grupuri (în termeni de valoare, apărare, suport...). În fine, analizăm influenţa contextului şi efectele situaţiei de investigare, de cercetare sau de intervenţie asupra discursurilor produse.

Povestirea este interpretată ca un material clinic în care se caută sensul latent către care este trimis discursul manifest, ce mecanisme subîntind modurile de expresie, ceea ce actorul pune în joc fiind revelat atât de modalităţile discursului, cât şi de conţinuturile sale. Discursul este însuşit ca o strategie a actorului de constituire a experienţei, instalându-se într-o minimă coerenţă, cu atât mai mult cu cât este vorba de povestirea *a posteriori* a unei experienţe trăite ca destabilizantă.

Analiza trimite, fără îndoială, la mecanismele intrapsihice ţinând de situaţiile organizaţionale reţinute ca declanşatoare, solicitante sau consecutive, pentru a încerca să înţelegem cum sunt legate între ele în mod semnificativ şi să observăm seria de înlănţuiri care le transformă în timp până la capătul crizei.

Grila de analiză a organizaţiei

În grila de analiză a organizaţiei distingem mai multe registre şi sisteme.
Cele trei sisteme : simbolic, funcţional şi imaginar, tind să dea unitate organizaţiei în care se articulează. Sistemul simbolic furnizează celorlalte două un soclu, un schelet, sistemul imaginar al semnificaţiilor care sprijină şi împiedică sistemul funcţional ce trebuie să asigure confruntarea cu realitatea. Organizaţia încearcă să concilieze sistemul imaginar cu sistemul funcţional într-o perspectivă de eficacitate a producţiei. Rolul sistemului simbolic este de a susţine un discurs de ansamblu care creează unitatea.

Sistemul simbolic. Este vorba despre cadrul de referinţă care permite codarea acţiunii, schimburilor şi practicilor, ceea ce furnizează actorilor repere în privinţa

valorilor împărtăşite şi a obiectivelor comune. În cercetările noastre, degajăm reprezentările actorilor asupra acestui referenţial faţă de care li se cere să se raporteze. Sistemul simbolic transpare în discursurile destinate explicitării politicilor.

Sistemul funcţional. Este vorba despre modurile de funcţionare a sistemelor, logicilor, strategiilor instaurate în organizaţie, care determină şi condiţionează locul acesteia în sistemul social global.

Sistemul imaginar. Este vorba despre sisteme de reprezentare pe care se bazează funcţionarea organizaţiei. El presupune producţia imaginară inclusiv în enunţurile sale ideologice, mitul organizaţiei, dar şi reprezentările de grup colective defensive şi constructive. Tot ceea ce, în registrul imaginii, este produs, propus, solicitat şi primeşte un răspuns la nivelul organizaţiei, grupurilor şi actorilor.

Aceste trei sisteme, ca atare, pretind să dea coerenţă organizaţiei. Ele produc două tipuri de constrângeri : asigurarea unităţii sau dezvăluirea contradicţiilor. Socialul exercită presiuni care pot acţiona în sensul unificării sau, dimpotrivă, pot introduce diviziuni. Practicile, interpersonalul şi personalul pot fi niveluri de rezolvare a conflictelor şi tensiunilor, dar şi simptome ale disfuncţiei sistemelor care nu îşi mai îndeplinesc rolul.

Vorbim de registru pentru a indica contextele şi modurile în care se manifestă combinaţiile celor trei sisteme.

- *Registrul câmpului social*. Este vorba despre condiţiile socio-economice şi ideologice ale mediului. Încercăm să înţelegem cum se referă actorii la condiţiile sociale externe. Modul pe care îl acordă instanţelor exterioare.
- *Registrul practicilor*. Este vorba despre dimensiunea profesională - funcţiile, sarcinile, distribuirea lor. Modul în care muncesc oamenii, determinat de modalităţile interacţionale. Relevăm practicile persoanei intervievate, dar şi pe cele ale celorlalţi actori şi interdependenţa lor, aşa cum sunt ele descrise în discursuri şi documente.
- *Registrul interpersonal*. Este vorba despre relaţiile şi interacţiunile în interiorul organizaţiei. Modalităţile efective ale relaţiilor interpersonale, modurile de exercitare a puterii şi mizele lor. Evidenţiem reprezentările persoanelor intervievate asupra acestor relaţii între diferiţii membri ai organizaţiei.
- *Registrul subiectiv*. Este vorba despre modul conştient şi inconştient al raporturilor pe care le întreţine individul cu organizaţia, privită ca obiect de investire. Încercăm să înţelegem care sunt modurile de adeziune, mecanismele defensive care supraveghează asupra investiţiilor în organizaţie, modurile de identificare şi de idealizare, dar şi, în această perioadă de criză, formele de dezidentificare şi de deziluzie. Care sunt cererile explicite, decepţiile exprimate faţă de organizaţie şi membrii ei ?

Vom analiza în ce fel se operează dereglarea acestor diferite registre unele faţă de altele pentru a avea o criză. Vom încerca să înţelegem de ce şi în funcţie de care procese aceste registre funcţionează negativ, adică în blocaj, contradicţie, incoerenţă şi dezbinare.

Grila de analiză a relaţiilor de putere

Dacă organizaţia poate fi analizată în diferite registre, ea poate fi, de asemenea, privită ca un sistem global de relaţii interdependente.

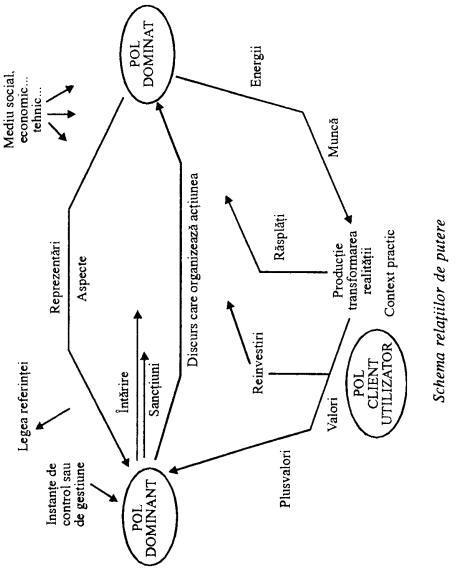
Schema relaţiilor de putere este un model şi o grilă de lectură (J. Barus-Michel, 1991), care permite considerarea fiecăreia dintre dinamicile relaţiilor de putere în versiunea ei aparte şi sesizarea evoluţiei ei în situaţie de criză. Unităţile sociale, aşa cum le-am definit mai sus, vor fi cele care ne vor servi la circumscrierea câmpului de analiză (organizaţie, grup, serviciu, echipă, relaţie dual㠄etc.).

Schema relaţiilor de putere prezentată alături presupune mai întâi, doi poli : unul *„dominat"*, compus din agenţi expuşi autorităţii[1], primind directive, celălalt *„dominant"*, din instanţe mai mult sau mai puţin individualizate, elaborând directive, ţinând *discursul* acţiunii ulterior concretizate, în sistemul organizaţional.

Polul dominant şi polul dominat nu sunt ansambluri omogene, ci, cel mai adesea, complexe, în interiorul cărora există atât contradicţii şi separări, cât şi solidarităţi şi fuziuni. În fiecare pol, anumite elemente pot masca, utiliza sau chiar oculta altele. Există mai multă sau mai puţină fluiditate între cei doi poli. Polul dominaţilor are un anumit număr de aşteptări şi de *reprezentări* în privinţa dominanţilor cărora li se atribuie *afecte* înrădăcinate în subiectivitatea persoanelor. Agenţii aparţinând acestui pol furnizează *energii* înţelese ca muncă răspunzând indicaţiilor polului director. Energiile, *aplicate unei realităţi* specifice a relaţiei de putere, în cazul organizaţiei, dau naştere unui anumit număr de efecte şi *valori*. Acestea pot fi repartizate în mod diferit : fie se *întorc* la agenţi (salariul este unul din aceste exemple), fie sunt *reinvestite* în sistemul organizaţional, fie sunt *captate* de către polul dominant. Acesta din urmă le foloseşte în parte pentru a-şi *întări* discursul şi reprezentările pozitive sau negative.

Reprezentări, discurs de acţiune şi sistem organizaţional, energii şi valori sunt, în acelaşi timp şi în proporţii variabile, de ordin psiho-afectiv şi socio-economic. Energiile sunt la fel de bine, de exemplu, libidinale, cât şi contabilizabile în termeni de muncă. Valorile lor sunt cele ale plăcerii, dar şi ale raportului economic, fără a mai pune la socoteală posibilitatea de a îmbrăca alte forme.

1. Agent, în măsura în care acţionează în contul dominanţilor. „Autoritate", în măsura în care polul dominant este constituit din persoane sau din instanţe instituite.



Schema relațiilor de putere

Se poate integra schemei noțiunea de lege, de referință: principiul care reglează relațiile de putere fixează în același timp drepturile și limitele. Locul care îi este afectat variază (suprapunere cu voința dominantului, echidistanță între cei doi poli care se referă la ea pentru a-și evalua pertinența pozițiilor reciproce). În fine, *contextul social* apasă și el asupra diferitelor momente ale acestor relații.

Puterea se recunoaște atât în modurile concrete de relație cu acțiunea și în efectele lor, cât și în experiența și reprezentările ei în rândul persoanelor.

Deși actorii aflați în relație sunt cei care produc puterea, aceasta nu se reduce la manifestarea discursului lor, ci se pretează unei interpretări în registre subiacente discursului, confruntate cu datele concrete și observabile.

Relațiile de putere organizează convertirea imaginarului, a simbolicului și a realității. Ele pot fi lecturate în termeni psihologici, psihosociali, socio-economici.

O analiză a relațiilor de putere, plecând de la grila propusă, permite reconstituirea și înțelegerea dinamismului specific fiecărei unități sociale, examinând prezența sau absența, în spiritul actorilor, a elementelor pozitive sau negative care le caracterizează, modurile lor de articulare (fiecare pol primește sau trimite informații, emoții și energii pe care le integrează sau le transformă). Aceeași grilă folosită în mai multe momente alese, pentru că materialul pare a se îmbina în mod diferit, ne permite să vedem degajându-se etape sau faze într-o evoluție pe care actorii doresc s-o stăpânească. Retroactiv, pot fi reconstituite procese care au scăpat înțelegerii. Plecând de la aceste analize, vom extrage ipoteze asupra crizei care afectează unitățile sociale și pe actorii care le compun. În interiorul fiecărei faze a crizei vom pune în lumină reducții și condensări care distorsionează articulațiile și blochează dinamica. Vom încerca să arătăm de ce anume ține coerența și cum se manifestă ruptura ei.

La capătul metodei, ce realitate?

Criza se prezintă ca un obiect complex format din determinanți multipli. Diferitele noastre moduri de investigare au drept scop degajarea diferitelor niveluri de semnificații. Sesizăm acest obiect prin intermediul reprezentărilor și experiențelor actorilor, dar dorim în egală măsură să punem în lumină natura relațiilor existente între datele factuale și reprezentări. Există numeroși factori declanșatori a căror existență nu ne poate fi cunoscută și al căror rol în declanșarea crizei nu poate fi examinat. Dar se pune chestiunea statutului realității în această cercetare axată pe experiența crizei.

Atunci când vorbesc despre organizație, actorii sociali menționează evenimente a căror validitate este ușor de verificat în afara conversațiilor. De altfel,

dacă orice raport cu realitatea este un raport construit căruia, în conversaţie, îi dăm un statut subiectiv, regruparea discursurilor prin intermediul interviurilor încrucişate ale unor actori plasaţi la diferite niveluri ale organizaţiei ne permite să atestăm realitatea anumitor fapte şi a anumitor informaţii.

Totuşi, în abordarea noastră, elementele realităţii a căror validitate poate fi efectiv verificată ne interesează în principal pentru felul în care le folosesc actorii sociali. Nu evenimentul ca atare, ci impactul său asupra organizaţiei şi tratamentul pe care i-l aplică grupurile şi indivizii motivează investigaţia noastră. Încercăm să înţelegem, de exemplu, cum integrează direcţiunea unei întreprinderi măsurile guvernamentale şi strategiile pe care le dezvoltă plecând de la acestea faţă de salariaţii săi, dar aceste realităţi sociale ne interesează în măsura în care solicită anumite tipuri de procese care ne permit să chestionăm criza la diferitele niveluri al organizaţiei, grupurilor şi indivizilor. Vom lua în considerare ansamblul materialului de analizat în eterogeneitatea lui : fapte sociale, reprezentări colective, experienţe subiective şi aceasta în scopul de a construi povestirea, „romanul" crizei în căutarea semnificaţiilor.

Din acest punct de vedere, vom considera realitatea drept ceea ce nu este niciodată controlat, ceea ce se prezintă ca o rezistenţă la ceea ce este organizat şi care scapă stăpânirii actorilor. Această realitate nu este sesizată decât prin intermediul reprezentărilor care sunt o formă, o ordine dată şi suscită tratamente în termeni de imagine, gestiune, practici şi relaţii.

În munca noastră, realitatea are un statut în măsura în care constituie un obstacol, distruge vechile sisteme de reprezentare sau determină reconstruirea altora noi.

Ne străduim să distingem în discurs ceea ce ţine de subiectul individual sau social în prezentarea obiectivantă pe care ne-o facem asupra situaţiei. Degajăm traiectoriile specifice indivizilor sau grupurilor în diferitele faze ale crizei.

Din această perspectivă, metoda de analiză consistă în a confrunta practicile actorilor, modul în care folosesc solicitările sociale, credinţele organizatoare ale acestor uzajuri, succesiv cu două surse, psihică şi socială, pentru a examina mai apoi corelaţiile între diferitele rezultate obţinute. Este vorba, în ce ne priveşte, de a construi în acelaşi timp contextul socio-cultural al crizei şi o configuraţie psihologică pentru mişcările care afectează reprezentările (F. Giust-Desprairies, 1989). Aceleaşi date ne servesc deci în identificarea psihicului şi a socialului. Lectura psihanalitică vizează recunoaşterea indicilor legilor psihice care organizează discursul fără ştirea actorilor. Lectura sociologică permite identificarea dimensiunii socio-istorice în care se înscriu autorii discursurilor ţinute şi remodelarea unui context istoric de referinţă.

Această dublă lectură este concepută într-o complementaritate dinamică şi non-statică *„precum două jumătăţi dintr-un puzzle"* (C. Lévi-Strauss, 1958) ;

ea nu permite totuşi cunoaşterea totală a ceea ce ni se prezintă ca un fapt social. Cercetarea noastră, ca oricare alta în ştiinţele sociale, se întâlneşte cu această problemă epistemologică fundamentală, a unui *„rest"* niciodată definitiv redus şi care nu este un reziduu substanţial, ci ceea ce *„au lăsat în exterior operaţiile constitutive ale cunoaşterii"* (M. Bertrand şi B. Doray, 1989).

În abordarea clinică pe care o folosim, realitatea este astfel cunoscută prin intermediul proceselor complexe care generează şi animă situaţiile de criză printr-o descriere fenomenologică, o reperare a nivelurilor în chestiune şi o recadrare a faptelor într-un context social lărgit. Aceste diferite operaţii preced căutarea semnificaţiilor a căror metodă a fost deja prezentată.

CAPITOLUL 3
Criza ca deconstrucție

Am propus, în metodologie, o grilă de analiză a relațiilor de putere. Înțeleasă ca dinamică de relație între polul dominant și polul dominat (cf. schema prezentată în partea I, capitolul 2, p. 52), puterea permite, într-adevăr, aprehendarea unui ansamblu social în interdependențele sale interne, externe și în *praxisul* său: altfel spus, a legăturilor care mențin o coeziune între diferitele sale componente (instituționale, funcționale și individuale), în raporturile sale cu mediul apropiat (instituții de apartenență, rețele de schimb) și îndepărtat (context socio-economic), precum și a modurilor sale de acțiune și de folosire a rezultatelor. De asemenea, se poate considera lectura în termeni de relații de putere ca un mod de a privi dintr-un alt unghi transformările operate în registrele imaginarului, simbolicului și realității în care se articulează diferite componente, participând la viața organizației și dându-i propria figură: componente psiho-afective conștiente și inconștiente, cognitive și raționale, energetice, materiale, economice, ideologice, etice...

Am considerat astfel că puterea, dinamică relațională, funcționează ca un nucleu structurant care pretinde a furniza unitate, coeziune și coerență raporturilor sociale și *praxisului*. Organizația este un sistem de putere. Modurile și figurile de îmbinare a diferitelor componente și instanțele atribuite polilor dominant și dominat corespund unei tipologii a puterii și conferă fiecărei organizații caracteristicile proprii.

Prin urmare, ni s-a părut interesant să folosim această grilă de lectură pentru cunoașterea proceselor de criză. Criza poate fi, într-adevăr, gândită ca un eșec al structurării pe care puterea trebuie s-o opereze, o defecțiune în transformările dintre diferitele componente pe care le reglează. Era deci necesar să încercăm această abordare a diferitelor situații de criză în organizații cu ajutorul materialului clinic furnizat de conversații (traiectorie în organizație, povestirea crizei). Se deschide astfel posibilitatea de a urca de-a lungul firelor încurcate ale diferitelor registre implicate, de a repera nodurile, rupturile, de a urmări procesul.

Criza are o istorie, ea survine în timp. Cel puțin, se poate distinge între un înainte, în timpul crizei și după. Criza însemnând, după cum am spus în introducere, un moment de bulversare atestat de actorii sociali, în prima fază nu se semnala adesea nici o tulburare, astfel încât se știa că o criză mocnea doar

pentru că ea a izbucnit mai târziu. Dar care este ordinea aparentă la adăpostul căreia era pusă la cale și care sunt indicii pe care îi putem culege *a posteriori* asupra faptului că era virtual posibilă? Faza critică propriu-zisă, inopinată sau inexorabilă, are în mod obligatoriu un declanșator, pentru a nu spune un detonator inaugurând tulburarea. În fiecare caz, despre ce declanșator e vorba, despre ce mecanism? Cum se vor termina sau prelungi crizele? Iată câteva din întrebările la care examinarea situațiilor de criză permite aducerea unor elemente de răspuns.

Ne vom referi la crizele experimentate de actorii unor organizații diferite, plasați în posturi de responsabilitate sau funcționând la diferite niveluri. Povestirile acestor crize au reprezentat pentru noi domenii care subîntind analizele propuse nu numai în acest capitol, ci și în ansamblul cărții. Este vorba despre:

1. *Un organism financiar cu caracter social* (DEF) care funcționa, înainte de criză, ca o mare familie în interiorul căreia angajații, puțin interesați de profit, trăiesc într-o ambianță ludică, în afara realității economice. O ruptură neașteptată survine o dată cu numirea unei noi direcții care urmărește rentabilitatea și profitul. Această inversiune brutală afectează reprezentările și funcționarea (etapele acestei transformări sunt prezentate în acest capitol, iar cazul este analizat în ansamblu, în partea a doua, capitolul 6, p. 114).

2. *O companie de asigurări de ajutor reciproc* care a investit în sectorul financiar (FRAP). Un context economic favorabil permite unui om creativ și ambițios să-și realizeze un fel de imperiu al asigurărilor. El refuză însă orice formă de negociere cu partenerii potențiali, care se vor transforma în adversari și în închizitori. Criza survine atunci când aceștia intervin brutal, revendicând împărțirea „prăzii" acumulate. Dar atașamentul pasionat al fondatorului față de organizația sa precipită o criză care ar fi putut fi, fără îndoială, evitată dacă acesta din urmă nu s-ar fi identificat cu opera lui în asemenea măsură încât să devină una cu ea (Criza pe care a traversat-o el însuși este prezentată în partea a doua, capitolul 5, p. 93).

3. *Un centru de formare continuă universitară* (UES). Această structură era de două ori inovatoare. Proiectul ei militant consista în a face să beneficieze de o formație universitară un public care era de obicei exclus de la aceasta, iar funcționarea ei colegială, implicând împărțirea sarcinilor, se distingea de funcționările universitare obișnuite. Criza a apărut prin reluarea formării inițiale în acest centru cu o funcționare aparte. Punerea în aplicare a normelor organizaționale dominante i-a pus în dificultate pe cei care se doreau tocmai purtătorii unor logici diferite.

4. *Căminul educativ Saint-Nicolas* (FE). Perioada anterioară crizei este marcată aici de funcționarea autoreferențială a unei echipe, unită în jurul psihologului, care nu face prea mare caz de cele două instituții de care depinde. Criza survine

atunci când vechea directoare, ieşită la pensie, lasă locul uneia noi care insistă mai ales pe criterii morale, în contradicţie cu referenţialul psihanalitic adoptat anterior. Cu această nouă directoare se întorc pe scenă instanţele exterioare neglijate până atunci. Într-un context trăit ca o persecuţie, echipa nu rezistă şi lucrurile merg din ce în ce mai rău până la închiderea căminului de către DDASS[1] (această situaţie de criză face obiectul unei monografii prezentate în partea a doua, capitolul 6, p. 121).

5. *O instituţie de primire a adolescenţilor* aflaţi în dificultate (EDA) care lucrează cu referinţă la psihoterapia instituţională sub egida unui medic carismatic ce întreţine cu infirmierii relaţii pasionale şi fuzionale, mascate de exigenţele muncii terapeutice. Atunci când acesta decedează, un medic femeie îi succede în acelaşi timp cu preluarea funcţiei şi de către o supraveghetoare: schimbare de sex a puterii care revelă homosexualitatea latentă a relaţiilor anterioare. Criza izbucneşte atunci când anumiţi infirmieri se sinucid şi când ceilalţi, astfel provocaţi, se revoltă şi lansează un apel pentru a obţine plecarea noului medic, care îi acuză, în schimb, de perversitate.

6. *Un centru de promovare şi de formare profesională*, asociaţia „Matéria", al cărei scop este să permită femeilor să-şi creeze propria slujbă în domeniul artizanatului. Acest centru, fondat pe o ideologie în acelaşi timp egalitaristă şi feministă, este mândria membrilor săi care se pot realiza profesional în sensul valorilor împărtăşite. Măsuri exterioare vor lovi sistemul imaginar, perturbând grav echilibrul centrului. În tentativa sa de a integra noile date socio-economice în gestiunea centrului, directoarea se vede acuzată de a fi responsabilă de apariţia dezechilibrului. Deciziile luate vor fi contestate, iar modalităţile conflictului, care se transformă în criză, vor revela logicile interne ale organizaţiei. Situaţia centrului va face obiectul unui studiu de caz în care vor fi analizate diferitele faze ale crizei, precum şi etapele şi procesele care au permis grupului s-o depăşească datorită unei elaborări a experienţei colective (cf. partea a doua, capitolul 6, p. 136).

7. *O uzină de subtratare pentru automobile* (USTA). Modernizarea unui atelier de producţie, într-o instituţie ameninţată cu închiderea, este pentru toată lumea ca un „balon de oxigen". Dar, în această situaţie inconfortabilă, ea devine în curând revelatorul crizei sociale pe care o traversează uzina. Acest caz este prezentat la sfârşitul lucrării (cf. partea a doua, capitolul 7). Conversaţiile, realizate la diferite niveluri, ne permit să distingem:

- o criză a legăturii sociale interne ţinând de invalidarea reciprocă a diferiţilor parteneri: direcţie, cadre, salariaţi şi sindicate se repliază, cu toţii, pe poziţii identitare defensive;

1. Direcţia departamentală de acţiune socială şi sanitară (n.tr.).

- inconfortul, dar şi remanierile identitare ale unei echipe sindicale confruntată cu criza economică pe care o suportă această uzină;
- tensiunile trăite, dar şi devotamentele menţinute de un responsabil sindical care îşi consacră toată energia şi credibilitatea pentru a evita concedierile „seci", reprezentând pentru el tot ce poate fi mai rău.

Analiza comparativă a acestor cazuri ne-a permis să distingem diferite momente sau faze care punctează procesul critic.

Perioada premergătoare crizei

Ea se termină în momentul în care criza este recunoscută în mod deschis, în general de către toţi membrii organizaţiei, fără a i se putea fixa un început. Totuşi, membrii fiecărei organizaţii au tendinţa de a urca, în timp, în funcţie de doi parametri: propria lor intrare în organizaţie, istoria organizaţiei, aşa cum circulă ea printre membri, cu evenimentele despre care se poate crede că alimentează o reprezentare semnificativă a organizaţiei. Două scenarii se prezintă în cazurile analizate. Cel al unei origini eroice animate de un elan consensual şi cel al unei succesiuni de momente critice urmate de relansări mai mult sau mai puţin durabile, un fel de repetare a crizei actuale. Totuşi, perioada care precedă criza a fost întotdeauna resimţită ca bogată şi protectoare.

„Eram o mare familie... Nu exista nici un fel de ciocnire şi un imens ataşament pentru organizaţie... era foarte frumos, cu adevărat... Eram acolo ca să facem muncă socială..."
(Membru DEF)

„Era interesant, exista o întreagă efervescenţă, o reflecţie... Era destul de fascinant..."
(Membru DEF)

„Am simţit că se putea face ceva, stăpâneam evenimentul, m-am găsit într-o poziţie extraordinară... Creând, te creezi pe tine însuţi, te recreezi... Îmi plăcea sportul ăsta."
(Directorul FRAP)

„A fost foarte interesant... M-a pasionat. Ne-a permis să învăţăm, să ne împlinim, deci să devenim mai bogaţi..."
(Membru FRAP)

„Era uşor, aveam impresia că fac ceva util, credeam mult... Ne aflam absolut în sensul evenimentelor..."
(Membru FRAP)

„Eram sensibil la politica asta, lucrurile se mişcau. (...) Oamenii se investeau complet în muncă... şi merge... capeţi într-adevăr o dimensiune..."
(Membru responsabil UES)

„Era o echipă dinamică cu un spirit şi o gândire care îmi plăceau. Eram absolut fascinat..."
(Membru FE)

Actorii văd semnele premergătoare crizei actuale doar în momentul în care reflectează, revenind asupra trecutului în lumina crizei prezente.

„Mergea, funcţiona, însă cream un nou conflict..." (Directorul FRAP)

„Nu intra în imaginea directorilor FRAP. Imediat a vrut să facă ceva diferit... Era un proiect de întreprindere într-o asociaţie de asigurări de ajutor reciproc..." (Membru FRAP)

„Lucrurile ar fi putut dura, dar raportul a scos la iveală învârtelile lui. De fapt, asta germinase o vreme..." (Membru FRAP)

„De fapt, era o operaţiune comercială sub un pretext social." (Membru FRAP)

„Existau rumori asupra unor probleme de gestiune, dar nici o confirmare." (Membru FRAP)

„Exista un conflict cu cei de la serviciul social care spuneau că lucrurile deveneau mercantile..." (Membru FRAP)

„Existase întodeauna o gelozie a secretariatului faţă de stagiari, profesori... La Formarea iniţială faţă de Formarea continuă. Era un conflict important, ce-i drept." (Membru UES)

„Exista totuşi un uşor conflict în echipă... Cei de la DDASS-urile din departament[1] nu trimiteau băieţi... Era un semn de întrebare." (Membru FE)

Mai multe tipuri de putere sunt reprezentate, adesea colectiv, într-o aceeaşi organizaţie.

În cazul organismului financiar (DEF) şi al căminului pentru handicapaţi (FE), este vorba despre un uşor paternalism, familial şi protector, exercitat de către personaje generoase care îi lasă la putere, adică să decidă în privinţa obiectivelor şi a modurilor de acţiune, pe cei pe care i-ar fi putut domina instituţional.

„Administratorii erau nişte moşneguţi de treabă..." (Membru DEF)

„Directoarea nu are gustul puterii, îşi susţine echipa şi lasă să lucreze o pedagogie cu care e destul de acord." (Membru FE)

În cazul asigurărilor cu extensie financiară (FRAP) şi al instituţiei de primire (EDA), este vorba despre o putere carismatică sub formă eroică personificată de un personaj fondator, de anvergură, prometeic, cu o figură de cuceritor protector şi cu o alta sacrificială. La început nu este percepută decât cea dintâi figură.

„Era un autocrat, dar lucrurile se mişcau... Era deschis, puteam să-i dăm drumul..." (Membru FRAP)

1. Echivalentul judeţului în organizarea administrativă teritorială franceză (n. tr.).

„Era un om foarte abil, un creator, ne antrena, răsturna barierele, totul devenea colosal." (Membru FRAP)

„El a insuflat spiritul în care am lucrat cu toţii... Era un geniu creator." (Membru FRAP)

„El ne-a dat focul sacru... A rămas printre noi până la capăt." (Membru EDA)

Directorul general al companiei de asigurări exercită o extraordinară putere autocratică şi, deşi suscită iniţiative, el pretinde a ocupa absolut singur polul dominant.

„Şi deasupra tuturor acestor lucruri doar eu, eu singur." (Directorul FRAP)

În timp ce directorul instituţiei pentru adolescenţi dă impresia unei puteri cooperante, în care polul dominat are acces la putere prin iniţiative şi împărtăşirea deciziilor.

„Echipa se gestiona liber, fiind de acord asupra principiilor." (Membru EDA)

„Există un acord de fond în echipa de bază, un proiect de lucru pe care directoarea îl garantează." (Membru FE)

Şi, după cum am văzut, în organismul financiar şi la căminul de handicapaţi, personalul agenţiilor ca şi cel al căminului aveau sentimentul unei cooperări autonome.

Nu toate tipurile de putere sunt reprezentate. Dar se pot face două observaţii:

- Puterile funcţionează adesea în două registre a căror incompatibilitate nu apare în mod necesar în secvenţa „înainte". De exemplu, carisma puternică sau paternalismul inductor, în egală măsură, de regresiune şi de cooperare democratică (EDA şi DEF); carismă autocratică şi liberalism (FRAP);
- Pregnanţa personajului; în afară de organismul financiar ale cărui agenţii sunt dispersate pe teritoriul naţional cu un sediu central fără o figură marcantă şi unitatea de învăţământ superior, există peste tot un personaj care personifică singur unitatea socială şi/sau care serveşte de conţinător, de scut protector. Această întruchipare favorizează unitatea identitară drenând transferurile. Acest personaj garantează fuziunea consensuală, imaginea de forţă maschează fragilităţile sau contradicţiile, împiedică manifestarea conflictelor, întreţine o necunoaştere a realităţii, a constrângerilor exterioare, ducând la replierea organizaţiei asupra ei înseşi, conjugată cu atitudini regresive.

„Asociaţia nu conta pentru mine... DDASS nu mai trimitea băieţi... De ce?" (Membru FE)

„Educatorii aveau chef să se debaraseze de toate corvoadele şcolare şi familiale." (Membru FE)

„Atâta vreme cât lucrurile mergeau, nu ne puneam întrebări, eram fiecare la munca lui." (Membru FRAP)

Când nu este vorba despre schimbarea personajului, estomparea puterii instituționale joacă același rol:

„Eram toți purtați de idealul din '68, plini de iluzii și nimic nu venea să ne trezească... Aveam o impresie de formidabilă libertate, totul era posibil... Visam. (...) Ne organizam ca în joacă, viața era mai degrabă amuzantă, ne tachinam, erau farse foarte agreabile. (...) Toată lumea se tutuia, mânca împreună. (...) Munca se făcea fără să fie nevoie de autoritate..." (Membru DEF)

Plăcerea narcisistică și exaltarea activistă (*„Pluteam pe un nor"*, *„Un adevărat regal"*, *„Eram fascinat"*) sunt însoțite de o închidere și o diferență trăită ca o intruziune:

„Cei noi trebuiau să înțeleagă" (...) „Nici vorbă să ne schimbăm, eram cei mai buni." (Membru EDA)

„Refuza orice contact, era un individ necomunicativ." (Membru FRAP)

„Nu trebuia să ne amestecăm în problemele profesorilor sau familiilor... familia eram noi." (Membru FE)

Coabitam cu o neliniște indefinibilă:

„Știam că mânia lui Dumnezeu se va abate asupra mea." (Directorul FRAP)

„Era ca într-o crisalidă, dar în același timp, nu puteam să ne petrecem viața așa, încercam să câștigăm mulți bani ca să ieșim complet din toate astea, să ne cumpărăm un vapor." (Membru DEF)

„Auzisem zvonuri, dar nu voiam să știu." (Membru FRAP)

„Simțeam bine că toate astea se bazau pe o neînțelegere. (...) Am început să mă distanțez, exista un fel de rău ascuns, bine, și pe urmă continuam, era totuși bine." (Membru FRAP)

Membrii tuturor acestor organizații au sentimentul de a fi recunoscuți, operativi, dar în același timp, au ideea vagă de a fi deconectați sau duși de valul unei gândiri dereale*.

„Devenise comercial, mercantil, dar pentru mine nu era un furt, toată lumea câștiga." (Membru FRAP)

* În original: *déréel, elle* (engl. *Dereistic*). Termenul caracterizează o gândire deviată de la real, închisă într-o succesiune de abstracțiuni formale, fără suport obiectiv, sau de reprezentări fantasmatice de neînțeles în afara contactului cu mediul social în care se află individul (cf. Larausse, *Dictionnaire de psychiatrie et de psychopatologie clinique*, 1995) (n.r.).

„Avem o poziție rezultată dintr-un anume militantism, vrem să refacem visul." (Membru UES)

„Istoria, dacă vreți, mă conducea... simplu, însă cream un alt conflict." (Directorul FRAP)

„Nu ne aflam aici ca să facem profit, ci pentru a face muncă socială... Aveam condiții privilegiate." (Membru DEF)

Adecvarea identitară și autonomia practică se plătesc în mod paradoxal prin dependență și închidere, mascând și împiedicând în același timp să se manifeste contradicțiile, diferențele interne, exigențele externe, complexitățile diferiților indivizi.

În toate cazurile, în faza 1, exista mult sens, o supradoză de sens. Dar acest aspect nu apărea în ochii membrilor organizației înainte de declicul care are loc dintr-o dată, cu ocazia a ceea ce numim evenimentele declașatoare. În această fază, relațiile interne de putere sunt trăite ca armonioase și eficiente: reprezentări pozitive, adeziunea poporului dominat la polul dominant, complicitatea discursului asupra acțiunii, practici entuziaste, satisfacții în schimb, sentimentul unei bune redistribuiri a valorilor care consolidează prestigiul polului dominant. Dar această dinamică unificatoare este un circuit închis care își ascunde propria fragilitate. Reprezentarea polului dominant este simplificată, puternicele sale interdependențe cu alte instanțe sunt ignorate.

Cele câteva cazuri pe care ne bazăm nu sunt reprezentative pentru toate configurațiile posibile: tehnocratică, autocratică, represivă, birocratică. Dar putem gândi că vom regăsi cel puțin puternice dependențe sau o mare rigiditate internă și închiderea față de mediu: unitate clădită pe închidere. În nici unul din aceste cazuri unitatea nu este construită cu acceptarea diferenței: asumând informațiile sau interferențele exteriorului, lăsând să se exprime divergențele interne.

Afirmația prevalează asupra schimbului. În acest univers, nu este loc pentru un al treilea, pentru mediere. Aici intervine criza: irupția Celuilalt nu va fi simbolizabilă.

„Eram o familie ideologică... Ei sunt niște manipulatori, niște mincinoși, niște intruși." (Membru DEF)

„Ceea ce voiam era să ne menținem proiectul, care era serios, în timp ce DDASS se gândea cum să recupereze micile cămine." (Membru DEF)

*„I-am spus: «Bine, hai să discutăm despre proiectul **meu**»."* (Director FRAP)

„Mă asiguram că discursul era bine înțeles de către personal, trebuia să meargă în sensul proiectului meu. Eram dur, dar mă iubeau, exista pasiune, ajungi să te identifici... reflexul... pe urmă, pasiunea..." (Director FRAP)

Proiectul este o credință care trebuie să se impună ca mergând de la sine, repunerea sa în chestiune fiind o renegare.

Declanşarea

Chiar dacă ulterior ne dăm seama că o criză mocnea, aceasta se declară în mod brutal şi inopinat. Ea este cel mai adesea datată, începutul ei este raportat la un eveniment precis, deşi nu întotdeauna acelaşi pentru toţi. Acest eveniment poate fi intern sau extern, dar este întotdeauna perceput ca fiind semnul evident al unei modificări a echilibrului relaţiilor de putere între polul dominant şi polul dominat. El este adesea direct legat de o mutaţie a polului dominant prin amestecul instanţelor exterioare, dispariţia personajului dominant, modificarea discursului şi a regulilor *praxis-ului*. Este vorba despre un anunţ care deschide ochii şi prezintă unitatea socială ca pe un joc de forţe antagoniste în vârtejul cărora toată lumea e prinsă. Este o irupţie a Celuilalt ca sinonim al morţii.

Pentru organismul financiar, este vorba despre o schimbare de direcţie şi de discurs. Pentru asigurările de ajutor reciproc, despre operaţiuni de control lansate de instituţiile externe, urmate de o publicare în presă. Pentru unitatea de învăţământ superior, despre luarea puterii de către un personaj aflat până atunci la paritate cu ceilalţi, într-o gestiune democratică care pretindea a nu distinge între dominanţi şi dominaţi. Pentru instituţia de primire a adolescenţilor ca şi pentru căminul de handicapaţi, despre o schimbare de direcţie şi de discurs.

În anumite cazuri şi pentru anumiţi membri, plecarea brutală a unui personaj carismatic, decedat, sau ieşit la pensie, pentru ceilalţi, intruziunea unei noi direcţii, comportamentul sau discursul acesteia, un cuvânt, un gest reprezintă scânteia care aprinde pulberea. Ca şi cum ar fi vorba de o suită de explozii care ating la întâmplare pe toată lumea, aflată mai aproape sau mai departe. Vechea armonie a raporturilor din sânul organizaţiei este dezminţită, contrariată, irecuperabilă din cauza acestor mutaţii.

„Au numit doi noi directori, discursul s-a schimbat complet." (Membru DEF)

„A existat criza din '79, pe urmă Federaţia trimite o scrisoare circulară. Voiau să ne impună să ne abandonăm sigla. Am făcut un proces pe care l-am câştigat la Curtea de Casaţie. Voiau să răstoarne coşul. începea... Pe urmă, întreprinderea G. (iniţiatorul FRAP), m-a convocat..." (Directorul FRAP)

„Opt zile înainte de conferinţa de presă, a avut loc un tir încrucişat al Federaţiei, al consiliilor de administraţie care au trimis presei rapoartele inspecţiei. Articolele au picat în aceeaşi zi, s-a cam semănat panica." (Membru FRAP)

„A existat faimosul raport, am avut impresia că toate picau în acelaşi timp. (...) Când X. a ajuns preşedinte, au vrut să-i ia capul, a apărut o inspecţie care a venit la FRAP şi pe urmă a venit raportul. Într-o zi, unul dintre colegii noştri a spus: «Nu mai este director». Atunci, am început să ne temem." (Membru FRAP)

„La reuniunea consiliului, s-a ridicat tonul... Primim o scrisoare recomandată, chipurile ce s-ar fi petrecut la ultimul consiliu era insuportabil, că l-am insultat. Ne scoate din funcţie... Am decis să facem scandal." (Membru UES)

„Noua directoare soseşte, foarte superficială. Asociaţia nu ne-a cerut aprobarea. Spune despre un băiat negru: «Trebuie trimis în ţara lui»." (Membru FE)

„A plecat în mijlocul reuniunii, articolele apăruseră, am înţeles că vântul bătea în altă direcţie." (Membru DEF)

Ne putem, bineînţeles, imagina că aceste crize izbucnesc din cauza exasperării polului dominat şi datorită unui act de rebeliune faţă de polul dominant, durabil instalat. Nu avem exemple în cazurile studiate, dar ne putem întreba dacă nu este necesar ca polul dominant să fi dat cel puţin un semn de slăbiciune, de genul discurs nefericit, act intempestiv care îi face pe oameni să „nu mai simuleze că nu văd". Ceea ce ar ieşi la suprafaţă ar fi mutaţia veche, uitată, pe care polul dominant o impusese prin forţă şi presiune. Această situaţie este, în mod sigur, mai frecventă în societăţi decât în organizaţii.

Declanşatorul este semnul vizibil al unui antagonism. O dată ce a operat, se intră în criză cu sentimentul imposibilităţii întoarcerii.

Criza

Dinamica relaţiilor de putere intră în „zona roşie". Semnele se inversează, circularitatea se rupe, raporturile de forţe se impun asupra simbolizării, exteriorul intră prin efracţie.

Dacă reluăm organizaţiile studiate în lumina schemei relaţiilor de putere, ne dăm mai întâi seama că are loc un aflux a ceea ce, până atunci, era considerat exterior: intervenţia instanţelor de referinţă ale polului dominant; în anumite cazuri unul din poli face recurs, iar celălalt se opune.

Pentru membrii organismului financiar, consiliul de administraţie, ministerul apasă cu toată puterea în sensul unei reorganizări şi al unei schimbări a modului de gestiune. În acest sens, ei numesc doi noi directori.

Compania de asigurări este obiectul unei strategii de control şi de repunere sub dominaţia organismelor iniţiatoare şi a federaţiei care fac, la rândul lor, apel la instanţele statului.

„Întreprinderile, care erau în fond spectatori la ceea ce făcusem, devin controlori, inchizitori." (Director FRAP)

Unitatea de învăţământ superior trebuie să se supună unor alegeri şi unor dispoziţii referitoare la statute şi atribuţii, impuse pe scară naţională şi prin decret.

Personalul instituţiei de primire a adolescenţilor face apel la consiliul de administraţie, până atunci îndepărtat, apoi la DDASS, în fine, la mass-media.

Angajaţii căminului de handicapaţi văd în numirea unei noi direcţii un act de autoritate arbitrară al Asociaţiei, apoi al DDASS şi semnul unui proiect care decide asupra destinului lor ; şi ei lansează un apel, dar într-un sens defensiv.

În fiecare caz, mediul socio-economic, piaţa muncii, schimbarea tehnică, climatul politic sunt resimţite ca suplimente ale presiunilor ameninţătoare.

Membrii organismului au sentimentul de a se găsi regrupaţi într-un pol dominat, exclus din polul dominant la care credeau că participă. Reprezentările în privinţa polului dominant devin negative, pierdere a credinţei, descoperirea sau judecarea incompetenţei, acuzaţii de machiavelism, de duplicitate şi de arbitrar.

„Sunt nişte énarques [1] *reci... mincinoşi, impun reguli absurde... Obiectivul lor era să ne reducă."* (Membru DEF)

„Începem să ne punem întrebări asupra lui Y. Mi-am asumat riscul, i-am spus ce i se reproşează. Singurul răspuns : «Sunt aici, cunoscut, credibil, nu vă neliniştiţi»... Trebuia să credem." (Membru FRAP)

„Era un autocrat, mi-am semnat condamnarea la moarte. (...) Nu voia să fie singurul ruinat, nu-i păsa de personal, la urma urmelor, nici de cei asiguraţi ! I-a îmbârligat pe angajaţi... I-a tras pe sfoară... Era totuşi foarte dispreţuitor, foarte dur, îi era de-ajuns să fie tratat ca o jucărie. (...) A fost măgar, o canalie... (...) Era un fel de bazar, unde în permanenţă oamenii se călcau în picioare." (Membri FRAP)

„Cei care îi apreciau deschiderea au devenit peste noapte foarte răzbunători. Da, este-adevărat, ticălosul, ce ne mai făcea să alergăm". (Membru FRAP)

„Z. [directorul] *face o mulţime de lucruri aiurea... Directorul îi trădase, îi asigurase... şi de fapt... Are poziţii complet rigide... e un individ slab, ne-a făcut o figură urâtă, dar i-o plătim noi..."* (Membru UES)

„Nu-i chip să stai de vorbă cu ea fiindcă fuge, manifestă un autoritarism de genul a căuta noduri în papură, contradictoriu şi ineficace... Nu putem conta pe ea în nici o privinţă... E complet inexistentă în rolul ei..." (Membru FE)

Refluxul adeziunilor lasă un vid, pulsiunile membrilor polului dominat rămân fără suport, supraactivate, se dispersează în interacţiuni dezordonate şi discordante. Rivalităţile apar.

„Fiecare îl atacă pe celălalt. (...) A existat o stare de tensiune, un antagonism al oamenilor care rămâneau şi al tuturor celor care mergeau în cealaltă parte. (...) A existat, mai ales, o atmosferă îngrozitoare printre colegi, răfuieli extraordinare. (...) O adevărată dezarticulare la nivel uman, existau intrigi. (...) Criza a însemnat pierderea noţiunii de grup şi de echipă." (Membru FRAP)

„Începuse războiul cu secretarele." (Membru UES)

1. Enarque : absolvent al Şcolii Naţionale de Administraţie (ENA) (n. tr.).

„Echipa se scindează...Luptele noastre interne..." (Membru FE)

„Nu mai există deloc munca în echipă." (Membru FE)

„Unii au demisionat imediat, găsiseră altceva. Alţii au preferat să fie concediaţi din cauza indemnizaţiilor." (Membru DEF)

„Am calculat că la vârsta mea voi beneficia în mod sigur de FNE [1]*. (...) Începusem să caut de lucru, îmi spuneam : «În orice caz n-o să dureze, am ieşit din joc». (...) Dezgustată, ajunsesem să aştept concedierea cu plăcere. (...) Eu nu riscam mare lucru, eram bine plasată, cât despre viitorul meu, oricum se dusese de râpă. (...) Erau unii care unelteau, cereau întrevederi personale, fiecare povestea ce putea pentru a-şi apăra bucăţica. (...) Au avut loc răfuieli extraordinare, cei care au plecat cu el erau în culmea gloriei, nu mai cunoşteau pe nimeni, erau aleşi. (...) Peste noapte, jumătate din personal nu mai putea comunica cu cealaltă. (...) Ne-am construit o mică existenţă auritâ, ferită."* (Membri FRAP)

„M-am ales cu nişte bani, ieşeam în câştig... la urma urmelor, nu era o acţiune greşită." (Membru FE)

Dezagregarea relaţiilor de putere ale polului dominat antrenează prăbuşiri individuale, depresiuni, alcoolism.

„Nu mai suportau nevoia de a lupta... Unii erau foarte deprimaţi, preferau s-o lase baltă... Unii au început să bea." (Membru DEF)

„A fost foarte afectată, a plâns trei luni. (...) Suferă cumplit, pleacă din diferite motive. (...) Mi-am făcut sânge rău, mărturisesc că aveam moralul la pământ. (...) În ce mă priveşte, am avut o depresiune neuropsihică o lună mai târziu. (...) Unii o duceau foarte prost, nu aveam nici o recunoaştere, nu ştiam pentru ce lucram." (Membri FRAP)

„Anul următor, au avut loc şase sinucideri la serviciu printre îngrijitori..." (Membru EDA)

„Ne plictisim, e sufocant, mă încearcă ideea de a demisiona." (Membru FE)

Dacă polul dominat sfâşiat astfel nu mai reprezintă un loc de recunoaştere reciprocă, polul dominant îşi schimbă, la rândul său, natura : din eroic, protector atotputernic sau binevoitor şi inaccesibil devine ostil, arbitrar, incoerent.

„Impun reguli absurde... Primeam de la direcţiune hârţoage ilizibile pe care le aruncam la gunoi, ridicol..." (Membru DEF)

„Cu refuzul lui de a face concesii a pierdut totul... Dac-ar fi fost mai competent, ar fi fost altfel... A avut un comportament de bolnav, de nebun... Stângăcia devine atunci aberantă..." (Membru FRAP)

1. Fonds National pour l'Emploi – Fond naţional pentru muncă (n. tr.).

„Nu face ce trebuie, demontează... Poziția pe care o adoptă este o înșelăciune față de angajamentul pe care și-l luase. Funcționează de unul singur, în realitate nu mai poate face nimic, îl resimțim absolut ca pe o marionetă." (Membru UES)

„Nu lucrase niciodată în psihiatrie, nu știa nimic în domeniu, încuraja delațiunea manipulându-i pe nou-veniți." (Membru EDA)

„Nici o considerație pentru munca prestată, nici o grijă pedagogică, nu înțelege și se refugiază într-un autoritarism neserios... Incapacitate de a-și juca rolul." (Membru FE)

Vedem apărând figura trădătorului care alimentează discordia în loc de a unifica. Prometeu își arată fața sacrificială sortită morții, Cristos sau tâlhar, adesea țap ispășitor.

„Spunea : «Sufăr, e sângele meu». E adevărat că suferea... Pentru el, asta a reprezentat o ruptură, o adevărată sinucidere. (...) Nu merita totuși asta, ceea ce i-au făcut (...) Nu-i normal să votezi un omor de genul ăsta." (Membri FRAP)

„Ajungi la o mentalitate sinucigașă și te bucuri de această sinucidere potențială. Mă vor omorî. încerc o anume plăcere." (Directorul FRAP)

„Spunea că-i voiam capul. . a înghițit toate astea, toată chestia, deși este numai gura de el." (Membru UES)

„A murit în mijlocul nostru, la post." (Membru EDA) (Două luni după moartea medicului-șef, un îngrijitor a telefonat la serviciu spunând că și-a omorât cei doi copii. În cursul aceluiași an, șase îngrijitori se sinucid, noul medic-șef denunță influența cărții *Sinuciderea. Mod de folosire*. Unul din noii responsabili, acuzat de personal, are o tentativă de sinucidere și este spitalizat pentru depresiune și puseuri de delir, după ce a fost sechestrat de către personal. Alți doi responsabili demisionează sau pleacă în concediu de boală.)

„Într-o după-amiază, îi spunem că ne-a subminat instituția. Suntem acolo, lângă ea : «Mărturisiți că sunteți incompetentă !». A mărturisit, pleacă, demisionează." (Membru FE)

Ușorul paternalism se șterge sau dispare. Figura carismatică, eroică, se sacrifică, autocrații vechi sau noi sunt omorâți, urâți. Puterile cooperante sunt trădate de ambiția reprezentanților celor mai prestigioși. Oricare ar fi tipul de putere, polul dominant își pierde din aură.

Discursul care emana dinspre acesta, organiza acțiunea și o legitima făcând referire la principii stabile, se descheagă sau nu mai este înțeles, nu mai are sens și-și pierde o dată cu autoritatea orice eficiență simbolică. Polul dominat nu se mai recunoaște în el.

„Servicii cărora continuăm să ne adresăm și care nu mai există... O hârtogăraie ilizibilă pe care o aruncăm la gunoi. (...) A stăpâni operațiile... A gestiona clientela... A vinde produsele... A face profituri... Iată ce auzim. Există o rezistență colectivă bazată pe vechiul spirit familial." (Membru DEF)

„Nu-l mai vedeam, nu mai știam cui să ne adresăm... La fiecare trei luni, își schimba orientarea, dar spunea că asta nu ne schimba munca." (Membru FRAP)

„Mergeam în virtutea obiceiului, nu mai exista nici un proiect." (Membru EDA)

„Era pur și simplu un discurs de întreprindere, îl ascultam și ne distram. În fiecare zi, existau două/trei proiecte noi, vrăjeală." (Membru UES)

„Drept orice referință din partea direcțiunii, aveam gustul ei pentru micile cumpărături materiale și pentru bucătărie... Ce să mai spui..." (Membru FE)

Pozițiile dominanți-dominați sunt adesea complet bruiate : *„Nu mai știam cine comanda"*. În același timp, energiile investite până atunci în acțiuni coordonate se dispersează, practicile sunt abandonate sau funcționează repetitiv pentru a face să învie un trecut care nu mai există.

„Ne-am petrecut timpul povestind istorii de altă dată. Unii preferă s-o lase baltă, sunt dezgustați... e o adevărată risipă. Să vinzi, să vinzi, să vinzi, ceea ce fac nu mai are nici un sens..." (Membru DEF)

„Nimeni nu mai făcea nimic, ne petreceam timpul citind informațiile pe ecran. (...) Nu-mi păsa, așteptam să mă dea afară." (Membru FRAP)

„Încercăm să ne ținem firea, dar nu mai e tragere de inimă... Și pe urmă, eram cu toții puși la bătaie, din fericire, rezistau în spate [adăposturile]...." (Membru EDA)

„Instituția se rupe de lume și ne lăsăm în voia întâmplării... Acum, nu ne interesează ce zice lumea. (...) Să nunceștî cu oameni care se lasă în voia sorții gândind că închiderea instituției poate fi interesantă !" (Membru FE)

Energiile deturnate din practică se întorc împotriva polului dominant, a celorlalți membri ai organizației, a sinelui. Climatul de violență se generalizează.

„E jale, fiecare îl atacă pe celălalt... Violența crește, mergem lipiți de pereți." (Membru FE)

„Au atacat din toate părțile, un iad... Au apărut toate articolele în presă, reuniunile, AG-urile, oamenii nu mai făceau altceva... O atmosferă îngrozitoare... La sediu a fost foarte greu, au avut loc niște răfuieli fabuloase... În regionale, aceeași poveste." (Membru FRAP)

„Au primit totul în față, e foarte nedrept." (Directorul FRAP)

„Aparatele, oamenii, au pus totul la bătaie, totul." (Directorul FRAP)

Presiunile exterioare, înfruntările interne au un efect de deconexiune în raport cu realitatea, eficiența devine zero, sabotajul, voluntar sau nu, se arată.

„Ne dezinteresăm de ceea ce facem, asigurăm strictul necesar, ne facem că nu înțelegem. (...) Le aruncăm hârtiile la coș." (Membru DEF)

„Oricum, nu mai era nimic de făcut, nimeni nu comanda. (...) Eram complet ignorați, deci nu mai făceam nimic." (Membru FRAP)

„Vedea că eram în pericol, și atunci mi-a întors spatele. (...) Ne era frică de «băieți», violența mocnea, îi lăsam între ei. (...) Acum, îi lăsăm în pace, ne pot înjura, invada biroul... Colegii se prefac că nu văd." (Membru FE)

„Clienții" se întorc la rândul lor împotriva celor doi poli, dominant și dominat, sau îl asmut pe unul împotriva celuilalt.

„Veneau să reclame, amenințau, ne înjurau. (...) Începem să fim numiți în toate felurile." (Membru DEF)

„«Băieții» îl manipulau pe director... în ce ne privește, nu mai avem nici o autoritate... ne agresau..." (Membru FE)

„Studenții se implicau." (Membru UES)

O dată obiectivele pierdute din vedere, producția redusă la zero, membrii organizației nu mai au nici o satisfacție de pe urma muncii lor ; salariul li se pare derizoriu în raport cu frustrările sau violențele deja trăite sau viitoare.

„Nu suportă nevoia de a se bate, preferă să coboare la arhive, se îneacă. (...) Organizația nu ne mai lăsa nimic, luase totul." (Membru DEF)

„Era groaznic... un iad... Sufeream peste poate... Fiecare a pierdut câte ceva..." (Membru FRAP)

„Înainte, aveau gratificații, erau motivați... pe urmă, bâzâiala de fond, nimic altceva, au pierdut totul." (Director FRAP)

„Nu mai există nici o ieșire, nu mai există polivalență." (Directorul FRAP)

„Tot ce făcusem ! Pierdut ! Era insuportabil ! Nu vrem decât să mai servim la ceva, să regăsim ceea ce ne aparține." (Membru EDA)

În fiecare organizație, membrii aud spunându-se că gestiunea pe care o credeau sănătoasă este, în realitate, foarte deficitară, *„pe geantă"*. Ei suspectează o manipulare. Noțiunea de deficit, de pierdere importantă, există alături de ideea că *„sume enorme"*, *„rezerve"* sunt însușite și păstrate în sfera puterii, de neatins pentru ei. Contradicția economică intră astfel în joc. Or, economicul se arată ca fiind sângele și substanța organizației. Membrii se simt vampirizați, supți, exploatați pentru a alimenta polul dominant.

„Organizația era pe geantă, asta spuneau directorii și nimeni nu îi credea... Sume enorme de bani sunt în joc... Aveau rezerve și știam asta..."(Membru DEF)

„Nu mai cunoșteam prețul de cost... Am pierdut mulți bani... Gestiunea era fluctuantă... Toate astea costau totuși scump... Am intrat în lichidare judiciară...

Situația era catastrofală, o gestiune hazardată, învârteli, în bună măsură deficitară. (...) Se făcuseră mișcări nefericite." (Membru FRAP)

„Era criză și și-au spus : «E interesant din punctul ăsta de vedere, hai să-l reluăm» ; pe mine, banii nu mă interesau, eram un om făcut pentru putere." (Directorul FRAP)

„Exista un mare deficit, lucru nou." (Membru EDA)

„Aflăm că există un mare deficit datorat în parte unei foarte proaste gestiuni." (Membru FE)

Astfel, returul valorilor este inversat, redus la neant sau deturnat și captat în zone obscure ale puterii. Ceea ce reprezenta câștig și satisfacție devine teamă și trădare. Natura și distribuirea valorilor economice se revelează diferite de ceea ce se pretindea.

Putem vedea, prin intermediul fazei de criză, cum se dezarticulează diferitele registre legate, înainte, de relațiile de putere. Violența și imaginarul ucigător triumfă. Indivizii nu mai au putere asupra realității și eșuează în tratarea ei, cuvântul fiind demonetizat. Raporturile și practicile își pierd sensul, nu mai este posibilă simbolizarea, toată lumea este direct prinsă în probe permanente de forță din care nu se iese decât strivit sau extenuat, deși adversarul este întotdeauna suspectat de un triumf cinic. Ne aflăm în același timp în imediat (nu mai este timp, nu mai există distanță, recul, proiect sau viitor) și în afara limitelor (nu mai există conținător, repere), *„înfrângere totală, organizația a înnebunit"*.

Ruptură, amenințare, antagonisme, generalizare

Se produce o ruptură, o dizolvare și o dezbinare a unităților în care fiecare își găsea identitatea, recunoașterea și sensul. Organizația simbolică explodează (adesea, ea își schimbă numele și rațiunea socială, întotdeauna referința și proiectul), idealurile plasate în ea se învârt în gol, dând naștere sentimentului de abandon, regresiune și confuzie. Puterile își pierd legitimitatea, unitățile funcționale în care practicile se solidarizează lipsesc, lăsându-i singuri pe membrii echipelor sau serviciilor. Unitatea individuală, ultimul recurs, este atinsă. Investițiile pierzându-și suportul, indivizii sunt lăsați în voia doliului și a angoasei. *„Ce voi deveni ? Toată viața mea e aici și nu mă mai recunosc în ea !"*

Au apărut rupturi și decalaje între constrângerile mediului instituțional, personalitatea care întruchipează puterea, proiectul și discursul dominant, modul real de funcționare.

Trăirea *amenințării* este foarte puternică, amenințare exprimată ca venind din exterior și vizând securitatea materială și viitorul prin muncă, dar venind și din interior, ca pierdere a recunoașterii și a sensului, antrenând haosul pulsional fără nici o posibilitate de reinvestire sau de simbolizare. Toate interviurile, fără

excepţie, ne mărturisesc acest sentiment insistent de ameninţare, amplificat de ignorarea sorţii rezervate, evocând distrugerea şi angoasa a ceea ce este refulat: tot ceea ce voiam să negăm, să ignorăm, urmează să vină, *„ne va pica pe cap"*.

Termenul însuşi de *ameninţare* revine în medie de cinci sau şase ori la fiecare interviu.

Antagonismele se manifestă între interior şi exterior, între poli, în interiorul fiecărui pol şi între persoane. Fiecare luptă pentru sine şi toţi pentru tot. Energiile se investesc în contradicţii, căutând distrugerea celuilalt, fără medieri şi fără compromisuri posibile.

Se asistă şi la o *generalizare* a rupturilor, ameninţărilor, antagonismelor: fiecare, atins şi implicat, participă la climatul de violenţă; toate nivelurile, toate registrele, toate unităţile sunt lovite până când organizaţia în ansamblu este constrânsă la o mutaţie decisivă. Termenul de *criză* nu vine oare de la decizia care trebuie să tranşeze situaţia?

Extindere, durată

Mărimea organizaţiei, dispersarea ei în mai multe instituţii nu contează absolut deloc. Două organizaţii, DEF şi FRAP, erau naţionale, cu multiple implantări în tot teritoriul; în ambele cazuri, criza a atins ansamblul. Dacă îndepărtarea şi lipsa de informaţie puteau atenua efectele, procesul, mai puţin acut, rămânea acelaşi.

Durata crizei poate fi scurtă sau se poate etala pe mai mulţi ani cu puncte de maxim, tasări şi reizbucniri. Sentimentul de catastrofă împărtăşit de actorii sociali nu prevesteşte deloc ieşirea din criză. Există un moment în care criza se linişteşte. Când?

După criză

Se poate vorbi despre un moment *după criză* plecând de la două criterii: fie membrii organizaţiei declară ei înşişi criza depăşită, bazându-se pe faptul că practicile au fost reluate cu o anumită regularitate şi că înfruntările au încetat, fie organizaţia este dezmembrată şi cea mai mare parte, dacă nu chiar totalitatea membrilor săi, au plecat prin demisie, concediere sau pensionare.

Chiar în primul caz, o parte dintre membri se reînnoieşte şi o nouă organizaţie se aliniază la start. În unele cazuri, ea păstrează sechelele crizei până la renaşterea acesteia după o perioadă mai mult sau mai puţin lungă de inerţie şi de nelinişte (înseamnă că reunificarea n-a putut avea loc, noul discurs nu a reuşit să creeze un sens). În alte cazuri va apare un alt proiect, o nouă legitimitate, unităţile se vor reconstitui drenând identităţile, legând energiile în vederea unor practici coerente. Dinamica relaţiilor de putere şi-a regăsit circularitatea prin integrarea schimbării. După o criză, este vorba mai mult de o

mutaţie decât de o schimbare. Criza indică faptul că fragilitatea sau rigiditatea făceau organizaţia incapabilă de a prevedea şi trata datele care îi contraziceau coerenţa internă, fiind nevoie de o deconstrucţie pentru a deveni capabilă de acest lucru. În termeni de relaţii de putere, polul dominant restructurat, bazat pe principii noi, emite un discurs care conceptualizează acţiunea astfel încât obţine un minimum de adeziune şi de utilizare a energiilor în *praxis*. Culpabilitatea, teama sau pasivitatea pot predomina asupra identificării pozitive, iar reprezentările polului dominat în privinţa polului dominant sunt cele care modelează noua situaţie, climatul organizaţiei.

Antagonismele au putut permite structurarea noilor unităţi, a comitetelor de luptă, de coordonare, iar în acel moment poate apărea o conflictualizare, indicând că ambii poli au devenit interlocutori şi cer un dialog sau trec de la înfruntare la negocieri.

În cazul organismului finaciar, criza s-a calmat, dar neliniştea persistă, personalul este resemnat în privinţa schimbării de gestiune introdusă de noua conducere. Unii caută un refugiu într-o întoarcere nostalgică spre trecut, reconstituie spaţiul regăsirilor, alţii se conformează, fără a se investi prea mult şi fără a aştepta mare lucru din partea organizaţiei. Nu va avea loc o întoarcere a crizei dacă un număr suficient de nou veniţi aderă la actuala cultură a întreprinderii.

Compania de asigurări a fost dezmembrată, o parte din personal concediat, cealaltă parte transferată într-o companie reconstituită într-o nouă formulă. Pentru cei mai mulţi, climatul este cel de-a doua zi după catastrofă; unii, fericiţi de a se regăsi agăţaţi de un pai, nu cer altceva. Cea mai mare parte nu au fost motivaţi decât de necesitatea de a fi admişi de către noile puteri; recunoscători şi surprinşi că nu dau de *„căpcăuni"*, ei *„intră în joc"*.

În unitatea de învăţământ superior, criza continuă sau se epuizează în semi-eşecul unui dialog conflictual. Criza a intrat în cotidianul luptelor de putere.

În instituţia de primire, criza este la apogeu, direcţiunile care se succed sunt puse la zid şi respinse de personalul care triumfă pe propria-i cheltuială într-un doliu niciodată realizat, identificându-se cu figura sacrificială şi atotputernică a fondatorului dispărut.

Căminul s-a închis, personalul a fost concediat. Apoi a fost redeschis cu ultimul director, restructurat într-o nouă formulă.

Sinuciderile, depresiile, pierderea locului de muncă, deficitele, nemulţumirea clientelei întâlnite în aproape toate cazurile folosite pentru acest studiu ne-ar determina să credem că prin criză se indică un eşec în faţa obligaţiei de schimbare, a cărei necesitate nu poate fi considerată, de altfel, indiscutabilă. Fără îndoială, o rezervă trebuie emisă: faptul că am reţinut drept criză experienţa acută prin care treceau membrii organizaţiilor în chestiune. Dacă această centrare asupra experienţei include catastroficul, analiza în termeni de reprezentări ne permite să-i demascăm şi capcanele.

CAPITOLUL 4

Criza ca proces

Criza poate fi intuită ca deconstrucție sau inversiune a sistemelor de relații și de schimb. În paginile precedente am urmărit acest lucru. Ea poate fi, de asemenea, intuită în termeni de proces. Diferitele momente identificate anterior (înainte de criză, criza propriu-zisă, după criză) ne invită, într-adevăr, să înscriem criza nu doar într-o cronologie, ci și într-o temporalitate care asociază istoria și sensul. A privi criza ca proces constă astfel în a pune în lumină modurile de conjugare și înlănțuirile care concură la apariția ei, analiză pe care o vom conduce dintr-o triplă perspectivă: topică, economică și dinamică.

Perspectiva *topică* va presupune identificarea diverselor registre: conștient și necunoscut, explicit și latent. Ea presupune în egală măsură, fiind vorba de grupuri reale, de organizații și instituții, reperarea diferiților actori care le compun: direcțiunea, personalul executant, sindicaliștii, clienții, acționari sau tutele. Fiecare își cântă *a priori* partitura și vom vedea că un anume număr de crize se dezvoltă din „uitarea" sau evitarea unuia dintre aceștí parteneri. Vom fi astfel deosebit de atenți, de-a lungul analizei procesului critic, la statutul acordat sau refuzat unei terțe persoane sau celor care îi țin locul.

Punctul de vedere *economic* consistă în caracterizarea originii, intensității, naturii și direcției forțelor, sentimentelor sau pulsiunilor care predomină în fiecare dintre aceste momente și în sânul diferitelor instanțe. Vom urmări acțiunea conjugată sau izolată, în inima crizei, a pulsiunilor de viață și de moarte, și prezența manifestă a proceselor de legare și dezlegare. Contrastul, adesea subliniat de naratori, între perioada care precede criza, caracterizată prin puternice procese de legătură și criza propriu-zisă, marcată de explodarea lor, trimite la modul în care se conjugă pulsiunile de viață și de moarte. Trebuie să ne reamintim, împreună cu André Green (1986), și pentru o mai bună inteligibilitate a economiei critice, că legarea și dezlegarea pot coexista în pulsiunea de viață în măsura în care aceasta din urmă poate absorbi o parte din pulsiunea de moarte, transformând-o în profitul ei. Această economie pulsională favorizează, în grupuri precum și în organizații, atât diferențierea, cât și schimbarea, prin menținerea unui anume nivel de conflictualitate; pulsiunea de moarte compensează aici, în mod paradoxal, dimensiunea eventual ucigătoare a

omniprezenței forțelor tinzând spre legare și, deci, spre nediferențiere. Vom vedea că această reechilibrare, prin intermediul pulsiunii de moarte și prin conflictualitate, lipsea total în perioada premergătoare apariției diferitelor crize.

În fine, perspectiva dinamică ne va invita să identificăm natura și direcția tensiunilor care se exercită și a conflictelor care se dezvoltă între diferiții actori sau instanțe. Această analiză în termeni economico-dinamici cercetează elementul motor al crizei, ceea ce o face să apară. Diferitele povestiri ale crizei arată din plin acțiunea acestor forțe și procese care par să „conducă" criza, fără știrea actorilor, în beneficiul lor uneori, dar adesea pe cheltuiala lor.

A privi criza ca un proces presupune, în fine, explicarea derulării și dinamicii acesteia. Dar povestirile crizelor, dovedite sau aflate în curs de derulare, parțiale sau globale, realizate de către cei care fuseseră sau îi mai sunt încă martori, nu respectă neapărat cronologia. Ei se străduie de la început să ne descrie situația actuală: conflicte generalizate, dezbinare, slăbire a legăturilor... și să ne împărtășească sentimentele, emoțiile sau resentimentele lor. Abia apoi, pentru a ne face să percepem mai bine schimbările intervenite, sau pentru a ne comunica motivele descumpănirii lor actuale, naratorii invocă în mod spontan, realizând comparații, un „înainte" marcat mai ales de lipsa conflictelor grave, pus față în față cu situația actuală. Astfel, ei ne prezintă nu doar conținuturile reprezentative, ci și anumite procese care au prezidat la construirea lor și, fiind vorba de povestiri, obligatoriu modificate, la reconstruirea lor. Reconstituirea procesului critic la care procedăm nu corespunde deci logicii subiective a expunerii.

Lipsa conflictualității

Diferiții locutori ne-au prezentat perioada anterioară ca fiind satisfăcătoare, chiar fericită, semnalând în același timp lipsa unor conflicte serioase, cu adevărat amenințătoare. Acestea sunt inexistente, evitate sau transformate.

Așa stau lucrurile pentru compania de asigurări, FRAP. Aceasta se constituie plecând de la un organism-inițiator repede ignorat. Iar atunci când, în cursul dezvoltării sale, directorul întâlnește în cale instanțe federative la care ar fi trebuit, în mod normal, să se raporteze sau întreprinderi cu activități asemănătoare cu care s-ar fi putut înțelege, el preferă confruntării, conflictului, negocierii sau parteneriatului o strategie de evitare prin concluderea unui *„pact de neagresiune"* sau a unui *„gentlemen's agreement"*. Prin urmare, această întreprindere, *„structură autofabricată"*, beneficiind de un context socio-economic favorabil, se dezvoltă într-un *„fel de vid"*, departe de *„establishment"* și de *„aparate"*, percepute de către director ca niște monștri reci și fără suflet. El se instalează astfel într-o izolare care va spori până la apariția primelor ostilități. Totul se face sub *„impulsul"* și *„autoritatea unui singur individ"*, un

patron-fondator-creator care multiplică societățile, toate conduse direct de către el, fără constituirea unui organism federator sau a unui *holding*. Iar membrii personalului, ale cărui cadre sunt mai ales femei, maltratați sau ignorați, se simt totuși onorați să participe la strategiile de dezvoltare ale unui mare grup. Uniți în spatele directorului, ei îl susțin în cazul unei lovituri grele: *„Mă urmau cu toții, dă-i înainte, dă-i înainte!"*

La căminul Saint-Nicolas, unanimitatea perioadei premergătoare crizei se constituie, incluzând-o pe directoare, în jurul psihanalizei folosită drept unică referință. *„Eram fascinată de modul de lucru al psihologului..."*, va spune ea. Aceiași ignoranță, ca și în cazul precedent, a organismelor de tutelă: *„nu înțelegeau"*, în timp ce, la rândul ei, Asociația de care depindea această instituție proceda, în timpul angajărilor, mai degrabă la un control ideologic decât la o examinare a competențelor sau a proiectului profesional.

Povestirea referitoare la organismul financiar se referă în mod explicit la o vârstă de aur: *„Bine plătiți... nu prea multă muncă... sentimentul unei familii"*, indivizi foarte atașați de instituția lor și de forma aparte a muncii lor. Clienții beneficiau într-adevăr de o protecție afectuoasă care dădea acestui organism financiar un caracter social. Între membrii personalului domneau *„amabilitatea"* și *„solidaritatea"*: mâncau în comun, în agențiile lor, ducând astfel o existență *„amuzantă"*, făcând *„enorm de multe poante, farse și glume"*. Ca și în cazul companiei de asigurări, câmpul posibilităților părea deschis la infinit: *„Aveam într-adevăr totul înainte"*.

În uzina de subtratare pentru automobile, a cărei situație o vom descrie în mod mai amplu în a doua parte a acestei cărți, sunt evocate, pentru a califica cele trăite în perioada anterioară, fie puternice procese de legare, fie raporturi de forță care reușeau să se dialectizeze prin intermediul negocierilor.

Uzina, familia, munca, copiii erau intim asociate: *„Tatăl meu lucra la uzină, familia trăia din asta și, în același timp, eu am putut intra la uzină... Aveam speranțe (...). Familii întregi trăiau pentru uzină... oamenii vorbeau despre uzină acasă (...) veneau pentru că aveau ceva de făcut și era important pentru ei (...). Exista cheful de lucru"*.

Munca nu era unica sursă de venituri, ea aducea în egală măsură un sens în timp ce uzina, prin sentimentul de coerență și de plenitudine pe care li-l oferea, devenea „lumea" lor: implicare masivă a cărei potențialitate critică poate fi percepută clar. Dar acest exces de legare era compensat de agresivitatea și distructivitatea care reușea să se investească și să se regleze, între patroni și sindicate, în cursul unor negocieri tensionate. Pentru a-și sprijini revendicările, sindicatele puneau în balanță, în cursul unor conflicte oarecum ritualizate, riscurile financiare care amenințau conducerea în cazul unei opriri a instalațiilor

și spururile cerute de către delegați: *„Ne obișnuisem să spunem direcțiunii: «Cât sunteți dispuși să pierdeți înainte de a negocia cu adevărat?»"*.

Martorii descriu astfel o perioadă în cursul căreia legături strânse uneau entitățile întreprinderii, atât interne, cât și externe. Acestea păreau făcute unele pentru altele. Iar dacă direcțiunea și sindicatele erau strategic opuse, ceea ce nu îi împiedica să împărtășească anumite valori: *„Pe vremea aceea, patronii erau duri, dar se gândeau și la familie!"*.

În fiecare dintre cazurile studiate, perioada de referință este caracterizată fie prin evitarea tensiunilor ignorând partenerii considerați ca amenințători, fie prin existența conflictelor care reușesc să se rezolve și consolidează recunoașterea reciprocă. Dar semnele fragilității nu lipsesc totuși. Astfel, în fiecare situație, supremația unui subansamblu al organizației este perceptibilă și identificarea pare să primeze asupra unei veritabile identități colective! Identificarea cu *„patronul"* și întreprinderile lui, identificarea cu psihologul și psihanaliza, identificarea mutuală și confuzia rolurilor în organismul financiar cu caracter social. Trăire holistică în întreprinderea de subtratare pentru automobile de vreme ce se tinde către confundarea unor entități cu vocații *a priori* distincte.

Descriind în mod spontan situația anterioară care le servește ca referință, naratorii ne pun astfel pe urmele unei componente a procesului critic: *comparația*. Ceea ce se numește spirit critic, în sensul prim al termenului și dincolo de dimensiunea de destructivitate care îi este în mod spontan asociată, consistă, atunci când suntem confruntați cu un obiect oarecare, în a putea găsi un al doilea termen care să permită realizarea comparațiilor. Acesta este plasat, atunci când este cazul, în poziția de referent față de care evaluarea devine posibilă. Nu există deci o soluție de continuitate între acest spirit critic, indispensabil oricărei gândiri, și criza propriu-zisă. Totuși, în cursul unei crize, comparația este făcută în mod brutal în detrimentul unuia dintre cele două obiecte, momente sau stări. Natura și intensitatea afectelor colorează unul din termenii de referință ai comparației, în timp ce al doilea termen este refuzat sau respins. Discursurile culese fac astfel dovada acestor sentimente de nostalgie ale căror efecte, invalidate sau descalificat asupra situației prezente sunt percepute ulterior.

Punerea față în față a celor două perioade și a continuturilor lor reprezentative diferențiate indică o distincție necesară între două stări sau momente despre care vorbesc descrierile precedente, criza și conflictul.

Criza şi conflictul

Criza şi conflictul cer a fi comparate. Să reamintim deci, pe scurt, câteva caracteristici ale crizei, anterior degajate. Din punctul de vedere al psihologiei sociale clinice, criza se prezintă ca:

- O experienţă bulversantă care îi atinge pe actori în organizaţie. Ea se traduce prin suferinţă colectivă, dar şi, pentru anumite persoane, prin manifestări somatice, depresii sau chiar sinucideri. Aceste simptome vădesc o ruptură brutală a echilibrelor interne şi a ataşamentelor de tip fuzional, fragilizând eşafodajele anterioare: *„A fost foarte afectată, a plâns luni întregi"*.
- O ruptură a sistemelor de reprezentări şi, de aici, a unităţilor sociale: grupurile, serviciile sau organizaţiile în chestiune. Idealurile, valorile, contractele şi proiectele nu mai suscită adeziunea şi nu mai unesc, antrenând atitudini de retragere şi de repliere.
- Înfruntarea forţelor antagoniste fără medieri, pentru că acestea, deşi caracterizând o funcţie obişnuită a organizaţiei, se găsesc slăbite, invalidate, negate sau distruse. *„Totul se fisurează, fiecare îl atacă pe celălalt, violenţa creşte, mergem ştergând zidurile"*. Rezultă imposibilitatea unei acţiuni colective: *„Nimeni nu mai ştia ce trebuia făcut pentru a schimba ceva!"* (Extrase din interviuri).
- Tendinţa de generalizare, în sânul organizaţiei, către alte unităţi sociale sau categorii profesionale: *„Înfrângere totală, organizaţia a înnebunit"*.

Spre deosebire de criză şi comparându-le termen cu termen, conflictul se caracterizează prin:

- Persistenţa unei unităţi sociale dorite, acceptate sau recunoscute. Acest consens minim constituie punctul de plecare de la care poate fi luată în calcul o continuitate a acţiunii angajate. Se dezvoltă astfel proiecte colective, strategii, alianţe, precum şi opoziţii şi conflicte recunoscute.
- Un sentiment de incertitudine, desigur, compensat însă de recunoaşterea poziţiilor adverse. Această incertitudine se referă la finalul presimţit sau la beneficiile scontate din negocierea formalizată sau spontană care se angajează. Dar conflictul poate antrena atât o adaptare, cât şi o rigidizare a grupului sau a organizaţiei. Ele se pot regăsi, în acest caz, ameninţate de raporturi de forţe care se exprimă în sânul lor sau între interior şi exterior.
- Recunoaşterea unui obiect comun: confruntarea forţelor antagoniste nedestructive se exercită asupra unor obiecte terţe care fac oficiul de mediator: finalităţi, obiective, organizaţie, acţiune colectivă, profituri... Ele sunt o sursă de beneficii şi de plăcere, individuale sau colective.
- Existenţa unui dispozitiv de negociere, a unor reguli ale jocului şi a unei legi, instanţe mediatoare şi reglatoare ale legăturii sociale. Ceea ce se dezvăluie

deficitar în criza confirmată este tocmai elementul pe care se bazează un conflict negociabil, adică referinţa la o instituţie ca terţă persoană şi ca fundaţie. Atât jocul, cât şi munca devin posibile datorită regulii, în lipsa căreia actorii sunt invadaţi de angoase arhaice de separare, excludere sau distrugere.

Astfel, vedem cum se precizează diferenţa de natură sau de registru între criză şi conflict: ea este de ordin instituţional şi se referă la statutul recunoscut sau refuzat Celuilalt. În criză, acesta este invalidat, trebuie eliminat; el este considerat nereprezentativ, nici măcar pentru sine însuşi. *„Nu cu tine ar trebui să discut"*. În conflict, dimpotrivă, celălalt este un adversar efectiv sau potenţial, fără îndoială, dar şi un partener, de vreme ce persistă dorinţa de a avea a face cu el.

Această distincţie este implicit prezentă la alţi autori, chiar dacă nu au lucrat asupra ei ca atare, cuvintele lor referindu-se la alte situaţii. Astfel, Gérard Mendel (1974) vorbeşte despre criză, şi nu despre conflict între generaţii. Dacă, potrivit acestui autor, miza conflictului oedipian este instaurarea în locul tatălui, el presupune un tată recunoscut, identificat şi cu care ne putem identifica. Or, pentru el, slăbirea funcţiei paterne în funcţie parentală şi prevalenţa imaginii puterii sociale asupra tatălui familial provoacă într-adevăr o criză, consecinţă a absenţei unui interlocutor cu care să se poată stabili o relaţie conflictuală şi structurantă.

La fel, într-un studiu asupra diferitelor tipuri de conflicte, examinând, din punctul de vedere al relaţiilor internaţionale, noţiunea de adversar, A. Rapoport (1960) distinge între luptă, care ar corespunde în terminologia sa faptului pe care noi îl numim criză, şi joc, mai aproape de conflict. *„În luptă"*, scrie el, *„adversarul este o pacoste, n-ar trebui să se afle, dar există totuşi. El trebuie eliminat, făcut să dispară sau trebuie să i se reducă importanţa. Scopul unei lupte este de a face rău adversarului, de a-l distruge sau de a-l îndepărta"*. Şi mai departe: *„Nu se întâmplă acelaşi lucru în joc, unde adversarul este indispensabil. (...) Într-un anume sens, adversarii cooperează (...) respectând fără restricţii şi în mod riguros regulile jocului (...). Ei vorbesc aceeaşi limbă; se văd reciproc nu ca nişte animale rău-făcătoare, ci ca un alt sine, cu interese diametral opuse..."*.

Interesul euristic al acestei distincţii nu trebuie totuşi să ne facă să uităm că este vorba de un model de gândire care nu corespunde în mod necesar realităţii observate, întotdeauna mai complexă. Elemente conflictuale şi critice pot coexista într-o aceeaşi situaţie, ceea ce explică faptul că putem vorbi în mod simultan sau alternativ de criză şi/sau de conflict. De asemenea, distanţa care separă conflictul de criză se dovedeşte uneori foarte mică: conflictele generalizate ne fac să ne gândim la o criză, fie pentru că ne temem de transformarea cantitativului în calitativ, fie pentru că fiecare intuieşte că această situaţie este

pur și simplu expresia unui dezacord mai adânc, adică, de fapt, a unei crize. Se precizează în egală măsură procesele de transformare a unuia în celălalt: invalidarea progresivă a partenerilor provoacă o derivare către criză, în timp ce „reconflictualizarea" unei situații critice permite recunoașterea partenerilor sau partenerului. Acceptarea poziției, de fapt a celuilalt, deschide calea negocierilor și a compromisurilor.

Dar folosirea conjugată a acestor două noțiuni sau confundarea lor frecventă nu pot fi înțelese doar ca o necunoaștere. Ele revelează elemente ale problematicii economice pe care o implică.

Criza, invidia și violența

Criza și conflictul fac astfel parte dintre acele noțiuni pe care le asociem involuntar și pe care le putem apropia de alte două cupluri de noțiuni, în ce privește natura pulsiunilor și a sentimentelor care se exprimă, care acționează și ele în cursul crizelor: invidia și gelozia, violența și agresivitatea.

Atunci când vorbim de atingere, distrugere și descalificare a celuilalt plecând de la o analiză psihosocială, recursul la noțiunile de invidie și gelozie, distinse de Mélanie Klein pornind de la psihanaliză, ne indică origini mai individuale și mai psihologice. „*Invidia*", scrie acest autor, „*este sentimentul de mânie pe care îl încearcă subiectul atunci când se teme că un altul posedă ceva de dorit și că se bucură de el; impulsul invidios tinde către însușirea acestui obiect și deteriorarea lui*" (1957). Invidia pune deci față în față subiectul și obiectul presupus a-i satisface aviditatea. Prin urmare, spre deosebire de gelozie, invidia se caracterizează prin deteriorarea și, eventual, distrugerea obiectului pentru ca astfel celălalt să nu se poată bucura de el. O vom vedea acționând în conflictul urmat de o criză care îl va opune pe Victor organismelor sale de tutelă (cf. II, capitolul 5, p. 93).

În ce privește gelozia, ea nu mai reprezintă o confruntare, ci o relație triunghiulară care presupune în plus față de obiect rivalul real sau potențial. Dincolo de aparențe, acest sentiment se bazează pe dragostea pe care o avem pentru un obiect deja recunoscut și identificat. Ea vizează însușirea acestui obiect sau a altuia care îi va servi ca substitut și nu, în mod necesar, distrugerea lui.

Aceste distincții ne trimit la conținuturile emoționale și reprezentative ale violenței și agresivității pe care le regăsim în egală măsură în crize, chiar atunci când această violență se întoarce împotriva persoanei înseși, ca în cazurile de sinucidere. *Violența* se prezintă ca o forță vizând distrugerea și interzicerea oricărei forme de schimb. S-a observat că încremenirea și replierea care urmează unui act violent fac dificilă, dacă nu chiar imposibilă, orice formă de exprimare emoțională sau de elaborare verbală ulterioară. În ce privește *agresivitatea*, aceasta este mai degrabă o forță de efracție și o tentativă de intruziune în spațiul

altuia prin cuvinte sau acte. Ea reprezintă o formă de cerere. Inclus într-o relație în care subzistă dorința, celălalt este, de bine de rău, recunoscut în agresivitate, în timp ce violența poartă în propria ei mișcare respingerea și posibila lui distrugere.

Aceste distincții nu încetează totuși să pună în chestiune folosirea conjugată a respectivelor noțiuni și confuzia cărora le cad, de obicei, pradă. Ipoteza noastră este că această folosire conjugată vizează mai puțin distingerea lor una de cealaltă, să spunem pe un același plan, cât semnificarea prezenței constante a uneia în spatele celeilalte. Așa stau lucrurile în cazul conflictelor repetate care ascund și revelează prezența unei crize. O gelozie tenace poate trimite la o invidie distrugătoare. Agresivitatea poate oricând „degenera" și poate să apară, în curând, ca o formă jucată, mediatizată și întotdeauna fragilă a violenței prin introducerea regulilor jocului și/sau a unui obiect care face oficiul de terță persoană.

Dacă luăm drept criteriu de diferențiere a acestor noțiuni prezența sau absența unei terțe persoane, natura sentimentelor exprimate, precum și statutul recunoscut sau refuzat Celuilalt, devine posibil să le asociem transversal. Conflictul, gelozia și agresivitatea ar ține de o problematică oedipiană în care terțul ar fi inclus. Criza, invidia și violența ar trimite la procese arhaice, dominate de confruntare, din registrul preoedipian, existent atât în funcționările colective, cât și individuale. Explicația revenirii lor în crize constă în faptul că nici un moment din evoluția noastră nu este definitiv depășit. Fiecare proces rămâne într-adevăr mobilizabil cu ocazia vreunui eveniment actual sau a unei solicitări externe, precum acele momente de confuzie, de incertitudine sau de neliniște pe care le traversează grupurile, organizațiile sau instituțiile. Această chestiune va fi reluată în legătură cu crizele individuale în organizații.

Criza și neliniștea

Ordonarea spontană a discursului ne-a permis, plecând de la o analiză comparativă, să caracterizăm momentul crizei față de conflict sau mai exact față de lipsa conflictului. Dar conținuturile reprezentative și emoționale apărute ulterior ne-au invitat să izolăm și să identificăm între cele două un al treilea moment, reperabil în povestiri, dar mai difuz decât precedentele. L-am calificat drept stare de neliniște. Descrierea sa urmează adesea, în interviuri, descrierii crizei, dar o precede cronologic. El desemnează ceea ce am fi tentați să numim criză latentă. Astfel, dinamica critică poate fi enunțată plecând de la trei momente care corespund unor stări diferențiate: conflictul, neliniștea și criza propriu-zisă.

Noțiunea de neliniște[1] descrie cele trăite într-o perioadă mai mult sau mai puțin lungă, caracterizată, conform dicționarului Grand Robert, printr-un „*sentiment*

1. În franceză, „malaise" (n. tr.).

penibil şi irațional de care nu ne putem apăra". Este vorba despre o stare de tensiune internă, de suferință vagă şi generalizată care face dovada unor ezitări, modificări sau inversiuni ale dinamicii pulsionale. Acest sentiment rămâne în parte inconştient, după cum indica Freud în legătură cu neliniştea legată de civilizație : *„Astfel, se poate concepe cu uşurință că sentimentul de culpabilitate generat de civilizație nu este recunoscut ca atare, că rămâne în bună parte inconştient sau se manifestă ca o neliniște, o nemulțumire căreia încercăm să-i atribuim alte motive*" (S. Freud, 1930). Cei care îi observă efectele sau care, fiind implicați, le încearcă, intuiesc că „se petrece ceva", dar nu pot determina nici originea, nici direcția, nici natura exactă a acestui fapt. Reprezentările şi cuvintele lipsesc. Este vorba despre un moment de îndoială, de incertitudine şi de expectativă care se manifestă, după cum vom vedea în curând, nu prin simptome care ar vorbi, într-un fel, de la sine, ci prin indici. Luați izolat şi în momentul prezent, aceştia nu au prea multă semnificație. Sensul lor va apărea doar mai apoi, când un eveniment ulterior va fi raportat la o observație anterioară.

În compania de asigurări, vremea neliniştii este cea a lucrurilor nerostite, a calculelor ascunse şi a suspiciunilor : *„Nu se vorbea deschis, dar ştiam foarte bine ce le trecea prin minte*". Straniu amestec de îndoială şi de certitudine. Este începutul evitărilor şi al compromisurilor ca răspuns la instanțele exterioare, organism-inițiator şi organism-federator, ale căror presiuni se fac simțite. Acestea se neliniştesc într-adevăr, conform spuselor directorului, de mărimea acestui *„grup*" şi funcționarea sa aparte. El devine pentru acești interlocutori un obiect neliniştitor a cărui bizarerie justifică realizarea unor audituri. Şi, ca dovadă că este vorba despre altceva, procesele câştigate nu sunt suficiente pentru a calma jocul.

Aceiaşi indici neliniştitori la căminul Saint-Nicolas. Pentru alegerea noii directoare, asociația nu cere avizul psihologului, *„semn rău*", după cum se spune. Reacțiile acestei noi directoare par *„stranii*" în ochii educatorilor. Şi ce se poate spune despre *„un coupe-papier în formă de pumnal care poate fi văzut pe biroul ei şi care poate deveni o armă eventuală !* ". În timpul reuniunilor, oamenii se plictisesc, *„e irespirabil, ne sufocăm*". Iar compromisul se instalează : *„În loc de diferențe care se exprimă, avem diferențe care se camuflează în luări oarbe de poziție*".

Aceleaşi presiuni externe ca şi în situația precedentă : *„DDASS-ul îşi manifestă interesul pentru noi*". Aceleaşi lucruri nerostite : *„Ceea ce se petrece nu e clar*" şi *„Toate astea dau o impresie de confuzie*". *„Uitările*" se multiplică în timp ce noul director se închide în controale minuțioase.

În organismul financiar cu caracter social, primele îndemnuri ale noilor directori care vorbesc despre eficacitate rup cu practicile anterioare şi au efectul unui tunet din senin. O primă grevă durează trei luni, altele urmează, lucru

neobişnuit. Se exercită presiuni de ambele părți, suntem într-o perioadă de rezistență. Sistemul familial precedent este înlocuit de o putere tehnocratică ce încearcă să fisureze coeziunea tenace dintre angajați. Dacă, în cursul acestei perioade, un echilibru pare a se instala între presiunile externe şi suspiciunile interne, suntem încă într-o perioadă de îndoială şi de expectativă. *„În exterior*", spune naratorul acestui caz, *„se fac jocuri pe care le ignorăm*", în timp ce *„tensiunea creşte în interior*".

În fine, în întreprinderea de subtratare pentru automobile, supradeterminarea şi investiția al căror obiect este modernizarea unui atelier semnalează existența unei neliniști. Această inițiativă este percepută, într-un context de incertitudine, de amenințare şi de sufocare ca un semn sau, pentru a relua termenii celor în cauză, ca un *„balon de oxigen*" în momentul în care supraviețuirea uzinei înseşi rămâne problematică.

Dinamica procesului critic

În momentul de paroxism, neliniştea reprezintă deci o acumulare nesemnificantă de reprezentări, supoziții, prezumții, indici şi energii libere care nu au găsit nici unde să se investească, nici unde să se semnifice.

Intervine atunci declanşatorul, acțiune disproporționată a unui cuvânt, fapt, eveniment, decizie, adică a unui semnificant de ruptură care va drena, stimula şi cristaliza supozițiile şi indicii anteriori.

Limbile se dezleagă, lucrurile sunt spuse, apropierile şi „explicațiile" țâşnesc din toate părțile. Dar sensul abia se arată. Detaşat de afecte, cuvântul îşi pierde greutatea în timp ce totul devine aparent inteligibil : *„Voiau să-şi recupereze firma, asta-i tot*", conchide directorul companiei de asigurări. Interpretările pot fi juste, dar ele nu sunt pertinente în lipsa punctului de sprijin care le asigură eficacitatea. „Explicațiile" propuse în acest context persecutiv apar nu atât pentru a aduce un sens, cât pentru a alina anxietatea acumulată anterior.

Semnificantul critic marchează astfel ruptura, descalificarea, ireversibilitatea. Actorii se simt victimele unei intrigi şi se complac în identificarea instigatorilor care îşi dezvăluie în fine planurile funeste. În alte cazuri, criza este opera victimelor care şi-au atins pragul de toleranță. Cantitativul s-a transformat în calitativ. Două tipuri de criză par a se degaja în acest caz, cele care sunt suportate şi cele care sunt puse în mişcare (influențate), dar această distincție depinde de punctul de vedere pe care îl adoptăm.

Criza confirmată urmează astfel stării de neliniște față de care ea reprezintă un fel de soluție. Criza companiei de asigurări se întinde pe doi ani buni din momentul în care instanțele federative şi-au fixat obiectivul destrămării *„grupului*".

Agitând cuvântul „*separare*", ele au folosit un „semnificant ucigaș" în măsura în care desemna inima sistemului defensiv advers și atingea tocmai elementele împotriva cărora se constituise sistemul de reprezentări al acestei societăți cu care directorul, după cum vom vedea, face trup și suflet. La căminul Saint-Nicolas, criza izbucnește o dată cu sosirea noii directoare care apare ca o imagine inversată a celei vechi. Această criză ar duce la o închidere însoțită de o tentativă de omor. În ce privește organismul financiar, criza se deschide începând cu momentul în care deciziile conducerii, atingând personalul (excluderi, mutări...) concretizează discursurile anterioare și îi obligă pe angajați să „realizeze" că nu este vorba de un capriciu pasager, ci de o schimbare ireversibilă. Unii decompensează (alcoolism, depresii sau sinucideri...), alții se acomodează cu noua situație sau i se adaptează.

Conflict, neliniște și criză reprezintă astfel trei stări sau momente ale procesului critic. Dar acest model de gândire a crizei nu implică o derulare logică ce ar necesita, de exemplu, ca toate situațiile de neliniște să se transforme în criză. El își propune doar să semnifice cum și de ce anumite situații de neliniște se transformă în criză și care este dinamica ce pare a-i atrage în acest caz pe protagoniști către criză, pentru a participa la ea.

Putem într-adevăr vorbi despre o logică a crizei atunci când vedem anumite organizații traversând, de exemplu din cauza unei schimbări de direcție, perioade de profundă neliniște, urmate de o restabilire : elucidare a nerostitului generator de anxietate, conflictualizare a relațiilor, schimbări semnificative ? Căci dacă anumite elemente sunt comune mai multor situații critice, ele nu produc peste tot aceleași efecte. Acest lucru este recunoscut de către directorul companiei de asigurări atunci când rezumă criza la intenția organismelor de tutelă de a-și recupera „*firma*". Aflăm de altfel, că DDASS-ul de care depindea căminul Saint-Nicolas proiecta, de câțiva ani, preluarea instituției. Prin urmare, dacă miza inițială se revelează, ulterior, atât de obișnuită, de ce aceste crize și de ce atâtea pierderi economice și umane ?

Invocarea cauzelor, fie ele îndepărtate sau apropiate, ne-ar trimite la o logică lineară și mecanicistă, marcată de pecetea fatalității sau a raționalizării care caută să explice sau chiar să reconstruiască ulterior, pentru a calma angoasele, ceea ce rămâne un proces complex.

Dintr-o perspectivă cibernetică sau sistemică, criza poate fi înțeleasă ca efect al unei „*decadențe a homeostaziei*", al unei „*dereglări*" a sistemului, al unei „*creșteri a incertitudinii*" (Morin, 1976). Dar dincolo de analize, cum se poate da seama de aceste feed-back-uri pozitive, de această ambalare a sistemului și de atracția exercitată de criză ? Detectarea dereglărilor sau a nevoilor de schimbare nu înseamnă că rezultatul fatal trebuie să fie neapărat o criză.

Trebuie deci să putem înțelege dinamica critică în organizații și instituții fără a o asimila celei a crizelor individuale sau a crizelor macro-sociale. Referindu-ne la psihologia socială clinică pentru a explica apariția procesului critic, trebuie să ne arătăm atenți la ceea ce construiesc și creează actorii, individuali sau colectivi, prin jocul interacțiunilor, apartenențelor, fidelităților sau credințelor lor. Această perspectivă deliberat subiectivă, istorică și dialectică, temporală, constituie reprezentările, afectele precum și imaginarul și avatarurile sale ca motoare în survenirea și evoluția procesului critic.

O dublă întoarcere a greșit cunoscutului

Ce observăm majoritar în evoluția procesului critic ? Instanțe a căror uitare permitea o aparentă autonomie (asociații, tutele, holding, consiliu de administrație...) își fac, dintr-o dată sau progresiv, apariția în prim-planul scenei, decise să-și reia locul (direcția ideologică sau politică) sau să-și reînsușească ceea ce consideră drept un bun propriu.

O dată cu aceste instanțe și cu delegații lor (directori...) se întoarce în egală măsură ceea ce fusese negat și care contrazice elementele asupra cărora și de la care s-a plecat în construirea sistemului de reprezentări până atunci dominant. Acest imaginar colectiv, inerent legăturii sociale, se întemeiază întotdeauna dacă nu pe o iluzie cel puțin pe un ideal. În timpul crizelor sunt astfel reintroduse în mod violent anumite aspecte ale realității împotriva apariției cărora se construiește, după cum vom arăta ulterior (cf. II, capitolul 6, p. 158), un sistem de reprezentări ca sistem defensiv. Ansamblurile în chestiune își construiseră și își conservaseră unitatea tocmai cu prețul acestei excluderi.

În compania de asigurări, invitația urgentă de a face distincția între diferitele organisme și funcții (asigurare și finanțe) se opune politicii anterioare, înscrise în organizație, care propovăduia unitatea și funcționarea în „*grup*". Acest semnificant, organizator al acțiunii colective, autoriza indistincția, confuzia și amalgamul. La căminul Saint-Nicolas, direcțiunile care preiau ștafeta încearcă să impună selecția și controlul în locul valorilor anterioare, bazate pe perfecționare și încredere. În organismul financiar, banii uitați, dar din care se trăia, se întorc în mod brutal sub forma exigenței unor câștiguri de productivitate și de competiție în vânzarea produselor financiare.

Dar ajungem să ne întrebăm dacă survenirea bruscă a noi sisteme de reprezentare, la care membrii organizației sunt puternic invitați să adere, este suficientă pentru a antrena o criză ? De asemenea, dacă nu este vorba decât de întoarcerea unei realități greșit cunoscute, ignorate sau negate, cum se pot explica aceste trăiri dramatice și angoasante care îi fac pe actorii crizei să-și piardă sângele rece, dându-le impresia unei derulări logice și aproape ineluctabile ?

Conform analizelor precedente, şi bazându-ne pe cele care vor urma, se pare că neliniştea intensă nu se datorează nici uneia dintre aceste forme de întoarcere a ceea ce este greşit cunoscut, ci unei ameninţări sporite prin simultaneitatea şi convergenţa ei. Pentru ca să apară o criză:

- Semnificanţii care revin trebuie să se opună reprezentărilor centrale şi vitale, constitutive pentru legătura socială, împotriva cărora actorul colectiv şi, prin identificare, indivizii şi-au construit în parte identitatea şi graţie cărora se protejaseră până atunci de fricile arhaice. Aşa stau lucrurile în ce priveşte semnificantul „separare" pentru directorul organismului financiar, cuvântul „selecţie" la căminul Saint-Nicolas sau „bani", până atunci uitaţi, în acest organism financiar a cărui misiune oficială consta tocmai în aceasta.
- De asemenea, pentru a apărea o criză, instanţele greşit cunoscute sau ignorate până atunci, direcţiunea sau noii clienţi ce încearcă să impună aceşti noi semnificanţi trebuie să dispună de puteri reale şi să se folosească de ele.

Întoarcerea a ceea ce este greşit cunoscut se efectuează atunci în mod simultan pe două scene:

- Cea a *imaginarului*, bulversând sau chiar contrazicând sistemul de reprezentări şi de valori care predominase până atunci. Renasc atunci fricile de la care se pornise în constituirea sistemelor defensive.
- Cea a *realităţii*, de vreme ce instanţele dispun de putere economică, juridică, organizaţională (numiri) sau disciplinară pentru a aplica acest nou sistem de reprezentări şi a mânui semnificanţii, unii dintre aceştia putând fi calificaţi drept semnificanţi-ucigaşi, în măsura în care lovesc în celălalt, individ sau organizaţie, un element la fel de vital pe cât de greşit cunoscut.

O convergenţă de nesuşţinut

Am arătat mai sus cum şi în ce privinţe grupurile instituite şi organizaţiile disting şi articulează imaginarul şi realitatea. Prin raţiunea lor socială care consistă în a educa, a îngriji, a produce..., organizaţiile înscriu în realitate, prin proiectele lor, ceea ce este mai întâi uneltit într-un imaginar capabil de a gândi altfel existentul şi de a anticipa modurile de transformare a acestuia. Momentul neliniştii, marcat de inhibarea acţiunii, este şi cel al unei dezarticulări şi al unei convergenţe între imaginar şi realitate. Este în egală măsură un moment de îndoială, de suspiciune şi de incertitudine care incită la decodarea şi localizarea oricărui semn care ar putea da informaţii asupra viitorului. Este cel al unei laborioase discriminări între ceea ce provine de la sine şi de la celălalt, ceea ce este intern sau extern... Pentru a relua o formulă populară, se pune întrebarea

dacă „ori e laie, ori e bălaie". Această expresie obscură poate fi mai bine înţeleasă dacă ne referim la uzul anglo-saxon care constă în folosirea unui termen specific pentru a desemna animalul mort sau viu, şi a distinge de exemplu între „mutton" şi „sheep". Discriminarea cea mai importantă ar fi, în acest caz, cea dintre viaţă şi moarte. Să ne amintim în legătură cu aceasta de judecata lui Solomon propusă ca ieşire din nelinişte şi incertitudine pentru a face să apară simultan viaţa şi adevărul. Ştim în egală măsură că neliniştea atinge apogeul atunci când o fiinţă iubită, nici moartă, nici vie, este dată dispărută. Tentativa de a ieşi din îndoială, din ambivalenţă sau ambiguitate se află astfel în inima dinamicii critice ca travaliu constant, potenţial fecund, de elucidare a sensului şi de căutare a adevărului în asemenea măsură încât ne putem întreba dacă criza, ca mişcare creatoare, nu este sperată în secret pentru a se ieşi dintr-o situaţie de nelinişte devenită insuportabilă.

Încremenirea care însoţeşte apariţia crizei indică, într-adevăr, că elementul negat care reapare nu este complet necunoscut. Aceste reprezentări colective, constitutive pentru legătura socială, au fost construite tocmai pentru a proteja de ameninţări insuportabile. Confruntaţi cu întoarcerea raporturilor de forţă, a diviziunii şi a fricilor arhaice de care trebuiau să le protejeze construcţiile imaginare, apare atunci un sentiment de „neliniştitoare stranietate" care îi cuprinde pe diferiţii actori. Ceea ce apare drept nou le este în egală măsură familiar.

Compania de asigurări funcţiona în jurul a două sloganuri de ordine: *„grup"* şi *„pasiune"*. Atunci când instanţele federative îl obligă pe director să *„distingă"* între activităţi şi să le *„gestioneze"*, ele aproape lovesc semnificantul central. Nu putem fi, în acest caz, decât frapaţi de apariţia precoce, în discursul directorului, a unor sentinţe care evocă mâna destinului: *„Trebuia să vină, din interior, monstrul rece"*, *„nu mai puteam da înapoi"*, *„maşina s-a pus în mers, nu se mai poate opri"* şi, în fine, *„ajungi să ai o mentalitate sinucigaşă"*.

Acest recurs la destin şi această supunere la dorinţa presupusă a Celuilalt exprimă şi provoacă o înţelegere ascunsă între imaginar şi realitate. Figura destinului trimite la cea a inconştientului sau, cel puţin, fiind vorba de o organizaţie, la ceea ce era negat colectiv. Predarea în faţa unui imaginar confundat cu realitatea inhibă orice capacitate de gândire, de acţiune, de reacţie sau de negociere... Împotriva acestei ameninţări de destructurare psihică şi pentru a încerca să iasă dintr-un coşmar care urmează viselor din perioada de creaţie se mobilizează ultimele energii cu scopul de a face să apară adevărul. În judecata lui Solomon, alegerea crizei ca „decizie" caută s-o facă să vorbească pe adevărata mamă, în acelaşi timp ca şi pulsiunea de viaţă care o locuieşte. Adevărul căutat în crizele pe care le-am studiat este cel care permite să se distingă între partea imaginară şi realitate, să se pună în chestiune dorinţa de

moarte sau de viaţă, să facă să apară lucrurile la care subiecţii, individuali sau colectivi, ţin cel mai mult. Criza rămâne atunci, din punctul de vedere care ne preocupă, eminamente subiectivă.

Astfel, procesul critic în diferitele sale momente şi criza propriu-zisă sunt, pentru indivizi, pentru grupurile instituite şi organizaţii, un moment crucial, în sensul etimologic al acestui termen. El pune la încercare bazele pe care şi cu care funcţionează. Ele se întâlnesc aici cu istoria lor şi mai ales cu cea a originii lor. Procesul critic le solicită în direcţia unor mutaţii care cer alte repere şi alte sisteme de reprezentare, individuale sau colective, care să poată crea din nou un sens.

Partea a II-a

FIGURI ALE CRIZEI

Capitolul 5

Criza individuală în organizaţie

Raportul individului cu organizaţia se înscrie într-un sistem de ofertă, de cerere şi de constrângere. El pune în joc articularea dintre imaginar, simbolic şi realitate, dând o nouă forţă legăturilor şi deplasărilor între psihic, social şi somatic.

Contractul de muncă ce îl leagă pe individ de organizaţie precizează aspectele juridice şi financiare, dar deja, prin înscrierea sa în timp, implică precaritatea sau stabilitatea şi solicită astfel investiri diferenţiate. El este dublat de un alt contract pe care, pe urmele lui Piera Aulagnier (1975), îl putem numi *narcisistic*: prin vocea organizaţiei, societatea îi acordă nou-venitului un loc, cu sarcina de a folosi reperele care îi vor permite să se proiecteze într-o devenire şi să transmită ulterior modelul socio-cultural care i-a fost propus. Acestui contract, care trimite la un schimb simbolizat, i se adaugă un altul care rămâne în cea mai mare parte imaginar şi pe care ar fi mai pertinent să-l calificăm drept pact, în măsura în care operează în necunoaştere sau repetiţie. Prin spaţiul de proiect sau permanenţa relativă pe care o instaurează, organizaţia se oferă astfel să devină un loc de primire pentru „depozitele" psihice, nesimbolizate, adesea greşit cunoscute de către subiect, care o foloseşte pentru deplasări, transferuri şi identificări. Aceste conţinuturi psihice se combină cu sistemul de reprezentări colective ale unei organizaţii aparte. Cele trei cazuri care vor fi prezentate ne vor arăta în ce fel aceste conţinuturi psihice, puţin sau deloc simbolizate, greşit cunoscute de către subiect, se întorc spre el în timpul crizelor individuale.

După cum am arătat mai sus, organizaţia, în măsura în care concretizează una sau mai multe instituţii, oferă membrilor săi un sistem simbolic. Prin aceasta trebuie înţeleasă o codare, un mod împărtăşit de articulare a semnificanţilor şi a reperelor.

Această reţea de semnificanţi, investită de imaginaruri, indică membrilor organizaţiei componentele actului colectiv, momentele, locurile, procedurile, obiectivele acestuia... Este vorba de tot atâtea repere, moduri de articulare, referenţi (reguli, principii, valori) care le permit membrilor să colaboreze într-o acţiune colectivă şi să intre în coerenţa acesteia. Folosind semnificanţii organizaţionali instituiţi, în felul unei limbi sau al unei gramatici precum, de exemplu, criteriile de evaluare sau sistemele de avansare, fiecare membru va avea posibilitatea

de a-şi realiza propriul proiect, de a pune în scenă reprezentarea pe care o are despre sine însuşi, de a-şi construi propria coerenţă.

Prin semnificanţii pe care îi afişează şi semnificaţiile pe care le împrumută de la instituţiile sociale a căror misiune o personifică, organizaţia reprezintă în egală măsură pentru individ o structură de apel pentru mobilizarea fantasmatică (F. Giust-Desprairies, 1988). Semnificanţii dominanţi într-o organizaţie dată solicită subiectivitatea individuală. Ei dau formă şi legitimitate unor reprezentări sau scenarii imaginare care rămân latente în indivizi. Prin adeziunea sa, acesta investeşte ceea ce i se prezintă ca ofertă şi resimte satisfacţie sau plenitudine. Această potrivire sau incompatibilitate reciprocă depinde de imaginarul fiecărui individ, dar şi de inducţiile proprii fiecărei organizaţii. Diferenţele ţin de natura misiunii sale sociale, stilului, structurii sale: organizaţii totalitare, birocratice, familiale, tehnocratice... sau, dacă ne referim la etiologia psihopatologică, paranoice, perverse...

Organizaţia devine în acest caz, pentru fiecare actor, un „obiect" investit. Dar o organizaţie nu se pretează indiferent oricărei forme de proiecţie. Ea „rezistă" prin specificul şi consistenţa ei, asigurând în mod continuu funcţia de apărare împotriva anxietăţii pe care i-o recunoştea Elliott Jacques (1955).

Prin structura sa proprie, materialitatea, funcţionarea ei, organizaţia asigură într-adevăr funcţia de cadru-conţinător care vorbeşte imaginarurilor şi inconştienturilor individuale (L. Ridel, 1987). Ea devine, de asemenea, un depozit şi un obiect al deplasărilor; ea este ţinta unor transferuri diferenţiate prin care se poate regăsi în locul unui Eu ideal mai arhaic, al unui Supraeu sau al unui Ideal al Eului atunci când se menţine distincţia între subiect şi obiect, între individ şi organizaţie.

Prin forţa, stăpânirea şi sentimentul de perenitate pe care îl inspiră, organizaţia i se oferă individului pentru a remedia dificultăţile sale de a fi, solitudinii, pentru a-i actualiza şi personifica imago-urile... Ea reprezintă locul privilegiat al regresiunilor şi transferurilor cu atât mai discrete şi mai necunoscute cu cât funcţiile şi misiunile sunt mai afişate, explicitate şi raţionalizate.

Dar dacă organizaţia oferă fiecăruia posibilitatea directă sau indirectă de a-şi realiza proiectele şi de a-şi satisface anumite dorinţe, ea reprezintă în egală măsură un sistem de constrângeri care limitează jocul relaţional şi social. Sisteme de desemnare (diviziunea muncii) sau de imputare (identitate atribuită), presiuni şi ameninţări, rigidităţi legale, structurale şi procedurale pot face din organizaţie un ansamblu închis din care actorii nu pot lua nimic, pe care nu îl pot exploata în beneficiul lor şi în sânul căruia devine imposibil să dezvolte un proiect şi o devenire personală.

Prin sistemul lor sofisticat de influenţă, anumite organizaţii devin într-adevăr veritabile aparate „kafkiene", îngrijindu-se doar de stăpânirea mediului şi, în

egală măsură, a membrilor lor, care se simt astfel deposedaţi şi folosiţi în scopuri pe care nu le recunosc ca aparţinându-le. Relaţiile de putere nu mai sunt trăite ca un joc normat de o reciprocitate în care fiecare încearcă să-şi pună în valoare atuurile şi încearcă să-şi remedieze neajunsurile; ele sunt reduse în acest caz la o identificare a agresorului sau la o înfruntare distructivă atât pentru actor, cât şi pentru subiectul a cărui capacitate de iniţiativă sau de realizare personală este considerabil redusă. Aceste relaţii, evident regresive, pot fi readuse la forme familiare de dependenţă, construite pe bază de seducţie. De la registrul social în care fiecare este, în principiu, recunoscut ca actor, efectiv sau potenţial, se trece la un registru familial în care diferite imagini arhaice pot fi evocate sau folosite.

Cu această problematică vom fi confruntaţi în fiecare dintre cele trei cazuri pe care le vom prezenta mai jos.

Victor, identificarea cu

Criza care a avut loc pe scena organizaţiei este aici inseparabilă de cea care l-a atins pe directorul-fondator, atât de legat de organizaţie încât se identifica în cele din urmă cu ea. Aceasta nu poate fi la rândul ei disociată, din perspectiva psihologiei sociale clinice, de solicitările imaginare la care colaboratorii săi s-au arătat sensibili. Ea fondează şi ilustrează în acelaşi timp perspectivele epistemologice şi metodologice pe care le-am degajat mai sus, adică:

- dezvoltarea procesului critic în trei timpi: absenţa conflictelor, creşterea neliniştii şi criza propriu-zisă;
- dinamica relaţiilor de putere fondată pe natura schimburilor între cei doi poli, al dominantului (dominanţilor) şi cel al dominaţilor;
- dezarticularea, în cursul procesului critic, a acestor trei instanţe de obicei combinate care sunt imaginarul, realitatea şi simbolicul.

Povestirea acestei crize cere o lectură pe două niveluri. Cel dintâi manifest, rezultat din interviuri de cercetare realizate cu cel interesat şi cu alţi membri ai organizaţiei, revelează şi maschează în acelaşi timp ceea ce la un al doilea nivel, în termeni atât psihologici, cât şi sociali, autorul ignoră, vrea să ignore sau se apără de acuzaţia de a ignora. Altfel spus, această povestire, ca şi altele, exprimă poziţia defensivă a autorului în relaţii şi situaţii la a căror construire contribuie.

Relaţiile evoluează în timp în asemenea măsură încât se pot distinge faze cu caracteristici diferite a căror reperare permite să se preconizeze capacitatea predictivă a acestui tip de analiză.

Perioada de creație

Victor este tânăr atunci când i se încredințează, de către direcția unei întreprinderi din sectorul public, misiunea de a dezvolta un sistem de asigurări complementare pentru salariați. El se consideră drept „*fondatorul*" istoric care a depășit proiectul inițial dându-i o extensiune care nu i se datorează decât lui. El se consideră creator unic, absolut identificat cu întreprinderea : „*toate astea sunt eu*", fără distanță și în mod carnal : „*Eram una cu ceea ce făcusem*".

Contextul socio-economic favorabil și reputația întreprinderii din care provine îi permit să dezvolte o structură „*autofabricată*" într-un „*fel de vid*", departe de „*establishment*" și de „*aparate*" pe care le califică drept „*monștri reci și fără suflet pe care îi sfidează și îi disprețuiește*", în timp ce el se simte stăpânit de pasiune.

Întreține astfel o imagine de erou prometeic, inițiator și rebel, nerecunoscându-și nici o datorie și nici o filiație cu întreprinderea din care provine, creând și semănând în urmă „*toate astea s-au făcut la mine*", „*veneau toți la mine*", „*decideam, cream, asta mă distra*". Manipulează după voia inimii consiliile de administrație, judecate drept „*incompetente*", din care, spune el, „*aș fi putut face ce voiam dacă aș fi fost necinstit*".

Victor consideră ceea ce fac colaboratorii sau partenerii săi ca o participare la creațiile sale necontenite. Purtător al discursului, fiecare contribuie la proliferarea și la expansiunea societăților și grupurilor create prin juxtapunere cu organizația mutuală originară, având rolul de a acoperi câmpul social și economic prin activități și practici diversificate.

Aceste contribuții oarbe sunt răsplătite prin salarii, bineînțeles, dar și prin compensații narcisiste, de vreme ce în scenariul lui Victor fiecare este în mod natural promovat în și prin proiectul său și își extrage satisfacția din reflectarea acestuia. El însuși se alege cu o intensă plus-valoare narcisisă din această formă de schimb și din această dinamică a puterii. Dacă gestiunea economică ce le subîntinde este trecută sub tăcere, reafirmarea de sine nu lasă nici o îndoială : el se recreează pe sine creând organizația : „*Ai o identitate care corespunde cu ceea ce faci. (...) Sunt un om al puterii. (...) Și mereu un singur om, care eram eu*" și „*toate astea eram eu singur*".

Referințele sale sunt socializante și economice, dar mai ales cele dintâi intervin târziu în povestirea sa, ca pentru a justifica, după eșecul său, proiectul și inflația lui nemăsurată. El nu se legitimează de fapt decât prin sine însuși.

Colaboratorii săi, care reprezintă, în termeni de relație de putere, dominații, sunt concepuți de către el ca un reflex personal. De o parte, cei care nu înțeleg și care trebuie manipulați, de alta cei care nu pot decât să adere la seducția pe care o cred totală, fondată pe o gestiune a personalului în același timp brutală și gratificantă (salarii foarte bune, promovarea personalului).

Personal, parteneri, membri ai consiliului de administrație, reprezentanți ai sindicatelor, aleși ai profesiunii se regăsesc astfel implicați în ceea ce am numit anterior polul dominat, supus, colaborând orbește la proiect și la creațiile care rezultă din el. Discursul se dorește seducător și inovant. De natură ideologică, el trebuie să câștige adeziunile prin îndrăzneala logicii sale care aliază contrariile, adică protecția socială și jocul economic, interesele patronale și muncitorești, spiritul de întreprindere și grija reciprocă.

Producător al discursului, dominator incontestabil, solicitând adeziunea și identificarea cu operele sale, Victor se propune în egală măsură ca ideal, reducând astfel raporturile de lucru la relații față în față și, după cum se va vedea în curând, la lupte corp la corp, nici mediatizate, nici dialectizate.

Această perioadă de creație este cea a unei dezvoltări fără limite aparente, a unei evitări a tot ceea ce ar putea reprezenta un conflict sau un obstacol. Dar prețul care trebuie plătit de acest director pentru evitarea adversarilor reali sau potențiali este sentimentul unei solitudini care crește până la primele ostilități și al unei închideri într-un imaginar care nu mai este pus în discuție de confruntarea continuă cu realitatea.

Evitând instanțele de cooperare și de mediere, el neagă ceea ce este instituțional și simbolic. El singur reprezintă o „instituție" și singura legătură dintre diferitele societăți și consilii de administrație.

Această fază de creație ușoară este în același timp pentru Victor cea a unei închideri în imaginar și a unei experimentări a vidului în absența unei realități care să îi reziste. Totul pare să-i reușească. Dar această întindere în toate sensurile în realitatea socială și economică tinde a-l face să uite că este vorba, în primul rând, de scenarii și de fantasme care conjugă imaginarul social și individual. O realitate prea maleabilă nu mai susține dificila distincție între sine și celălalt, între intern și extern. Realitatea și, aici, socialul devin un vast spațiu în care se proiectează, realizându-se, vise și scenarii fantasmatice care nu mai sunt percepute drept imaginare, sporind cu atât mai mult iluzia și confuzia.

Se reperează astfel în discursul său funcția organizatoare asigurată de semnificantul „Grup" care antrenează pe urmele sale legătura, seducția, unitatea globalizantă și, în consecință, valența negativă atribuită distincției, diferenței și conflictului. Contextul socio-economic, favorabil întreprinderilor sale, îl va face să uite că acestea sunt, mai înainte de toate, o realizare a viselor sale, de unde fragilitatea edificiului astfel constituit.

Creşterea neliniştii

Într-o asemenea dinamică totul este reflex: ceilalţi sunt reflexul propriei persoane, iar operele sale o replică a imaginarului. Nici o distanţă, nici o falie, nici o articulaţie în care să se poată manifesta decalajul sau diferenţa. Important este să nu se producă rupturi sau opriri. Realitatea trebuie să semene cu idealul. Dinamica, închisă în sine, fără control extern, este condamnată la o expansiune care pare fără limite.

Această fugă înainte şi această inflaţie amestecată cu imaginar îi face în curând pe *„oameni să se neliniştească de enormitatea problemelor care s-au acumulat"*. Întoarcerea *„monştrilor reci"*, până atunci evitaţi, în cazul instituţiilor de tutelă, va participa la punerea în lumină a scenariului inconştient care subîntindea întreprinderile. Aceste instituţii cer distincţie şi separare acolo unde totul fusese gândit în termeni de grup şi de coeziune. Prin urmare, la cele dintâi somaţii provenite de la instanţele federative, Victor refuză să se supună. A da curs indicaţiilor lor ar fi semnificat repunerea în chestiune a sistemului imaginar anterior care îi reuşise în anumite privinţe. Dar când câştigă procesul este uimit: *„Când am văzut asta, am spus: «E prea frumos, o să mi se întâmple ceva»"*. Reuşitele sale încep să-l neliniştească în timp ce înfruntarea se intensifică. După instituţiile de tutelă, organismul-iniţiator, aflat în dificultate financiară, *„se apleacă"* asupra companiei. *„Am vrea să ştim"*, se spune. Nouă incursiune care îl incită pe Victor să reînnoade legătura cu întreprinderea din care provenea, dar pe care nu o mai frecventa de ani de zile, pentru a-i vorbi despre proiect. Provocare, cerere, nelinişte, transfer... Dar nici o organizaţie nu mai este la îndemână pentru a-i răspunde la cereri, în sensul psihanalitic al termenului. În loc de răspuns, i se trimit inspectori cărora, de această dată, nu le pot închide uşile. Aceştia caută, dar nu găsesc nimic doveditor. Sunt doar uimiţi de complexitatea organizaţiei şi de *„autoritatea"* directorului ei! Preconizează *„separarea"* asigurării şi a financiarului: comandă inacceptabilă ţinând cont de sistemul de reprezentări simetric inversat care dominase până atunci.

Iritat, *„patronul"* opune acestei invitaţii o rezistenţă acerbă şi se angajează într-o luptă eroică. Începe atunci ceea ce numeşte o *„încăierare"* şi nu un conflict, în care persistă o parte de joc. Instanţele federative, pentru a fonda o autoritate care le fusese întotdeauna refuzată, şi organismul iniţiator, pentru a recupera *„prada"* care îi devenea necesară, încep împreună o muncă de subminare, ajutaţi în această chestiune de un administrator, odinioară brutalizat şi pe care îl anima un spirit de răzbunare. Iar atunci când sunt înlocuiţi anumiţi membri ai consiliului de administraţie, Victor este uimit: *„Ia te uită, schimbă tot, e ciudat"*.

Momentul de nelinişte marchează în această criză timpul unui conflict nereuşit care ar fi permis, prin recunoaşterea partenerilor neglijaţi până atunci,

restructurarea situaţiei, acordându-le un loc care, din punctul lor de vedere, le revenea. *„Prada"* ar fi reprezentat într-un conflict obiectul dorit, dar şi mediatorul la care s-ar fi putut referi negocierea: o pradă se împarte. Dar sistemul defensiv al lui Victor, care consistă în a fi una cu obiectul dorit şi în a refuza orice împărţire, îl lipseşte de orice capacitate mediatoare şi excită pofta nemăsurată a celui care pradă. Simultan, această rezistenţă localizată ascunde şi dezvăluie, de vreme ce Victor, acţionând astfel, îi indică celuilalt defectul armurii. Din semnificant sensibil, analizator potenţial, cuvântul separare devine curând în acest context războinic un semnificant ucigaş, lucru pe care Victor îl remarcă cu fineţe: *„Separarea"*, ne încredinţează el, *„a fost cuvântul cheie pentru a mă înfrânge!"*.

Din punct de vedere economic, sentimentele îşi schimbă natura şi registrul. Orice *„pradă"* excită, în sine, gelozia ca dorinţă de a poseda obiectul dorit şi de a-l răpi celui care devine astfel un rival.

Dar criza, pe care o precipită fuziunea dintre subiect şi obiectul cu care se identifică, dă naştere invidiei ca dorinţă de a-l priva pe celălalt de posesiunea sa chiar cu preţul distrugerii sale totale sau parţiale – dacă este cazul şi după cum vom vedea în curând.

Se revelează aici scenariul personal căruia Victor îi rămâne prizonier în faza de construcţie, ca şi în criză. Aflat în incapacitatea de a se distanţa sau de a adopta o strategie care să integreze punctul de vedere al celuilalt, diferenţa sau separarea, el nu poate decât să se iluzioneze cu o prestigioasă luptă între Titani în care va juca figura sacrificatului căzând sub lovitura forţelor răului: *„Eram omul atotputernic care trebuia omorât... mânia lui Dumnezeu urma să cadă peste mine"*. Va mărturisi chiar un fel de tendinţă sinucigaşă: *„Mă vor omorî, dar acest lucru mă umple de o anume voluptate"*.

Criza propriu-zisă

Irupţia *„străinilor"* care *„nu înţeleg nimic"*, adică a instituţiilor de control, face să explodeze ceea ce fusese protejat de dinamica fantasmatică şi reală dezvoltată până atunci. Economicul reapare sub forma sa negativă: plus-valorile care trebuiau să realimenteze organizaţia şi să garanteze aporturile partenerilor şi ale mutualiştilor se dovedesc cel puţin o *„gestiune aventuroasă"*, justificând preluarea frâielor. Referindu-se la realism şi la funcţionalitate, aceste instituţii îl somează pe Victor să revină la misiunea originară. Lovindu-se de refuzul oricărei colaborări, ele trec atunci la nimicire: concedieri, scoateri la pensie, mutări. Se adaugă preţul financiar foarte ridicat pentru ceea ce Victor numeşte *„un masacru"*.

Probă a adevărului, criza îşi joacă rolul de revelator şi favorizează întoarcerea a ceea ce fusese transformat anterior, greşit cunoscut, ignorat sau refulat. Ea

modifică în acelaşi timp reprezentările relaţiilor de putere, în asemenea măsură încât le inversează.

Aşa cum le putem analiza în ce priveşte cadrele, ele oferă o complementaritate imposibil de negat cu reprezentarea directorului, variind totuşi în funcţie de capacitatea de distanţare a fiecărui individ, legată de personalitatea şi istoria personală, care îl angajau sau nu în solicitarea de identificare cu dorinţa personajului carismatic.

Pentru fiecare există un înainte şi un după. În anumite cazuri, percepţia perioadei dinainte este reconstruită din nevoie de justificare şi pentru a găsi o anume coerenţă. Pentru toţi, polul dominant este personificat doar de Victor, figură carismatică recunoscută. Reprezentările celei dintâi perioade sunt foarte pozitive, iar atunci când sunt nuanţate, este evident că acest lucru se întâmplă ulterior.

Inteligenţa patronului, capacitatea sa creatoare i-au fascinat în mod vizibil pe „colaboratori" care nu îşi ascund admiraţia, chiar devotamentul. Ne aflăm totuşi în registrul seducţiei narcisiste impregnate de masochism în măsura în care peste noapte se puteau confrunta cu respingerea şi cu dispreţul brutal. Pentru a fi recunoscut, trebuia să intri în dorinţă, să imiţi discursul.

Un discurs promoţional şi cuceritor care era considerat fecund şi convingător. Mai târziu, aceleaşi persoane vor spune că acest discurs era înşelător, camuflând un adevărat dispreţ pentru ceilalţi şi o emfază *„megalomană"* pe care toată lumea trebuia s-o suporte. Chiar competenţa patronului, capacitatea sa de a dirija oamenii, de a gestiona financiar este atunci contestată. Anumite cadre, complet absorbite de fantasma lui, continuă să-l considere ceea ce se dorea : un geniu asasinat.

În timp ce criza izbucneşte se revelează geloziile, ranchiunele şi dispreţurile reciproce care mocneau. Cadrele se aflau într-adevăr în căutarea permanentă a unei recunoaşteri niciodată obţinute care le incita în van devotamentul. Fiecare îşi juca jocul care nu presupunea nici o solidaritate reală. Conflictele de rivalitate erau curente între nişte oameni ocupaţi să realizeze dorinţa şi visele lui Victor, pe care şi le însuşiseră. Ulterior, unii se plâng de instrumentalizare, dar nu îşi pun întrebări asupra pericolului reprezentat de revenirea instituţiilor ţinute până atunci la o parte.

Mai mult sau mai puţin, toţi membrii acestei organizaţii au fost prinşi în mitul edificat de Victor în jurul propriei sale persoane. El este cel care invocă lupta Titanilor, se vede desemnat ca erou tragic de mânia lui Dumnezeu, fără a percepe totuşi în ce măsură ia personal parte la efectuarea acestui mit. Astfel, în momentul cel mai puternic al crizei, când ar fi putut alege, el ocultează adevărul ce i se pare a evoca mâna destinului şi prezenţa unei logici implacabile : *„Trebuia să vină, din interior, monstrul rece. (...) Nu mai puteam da înapoi, maşina era pornită, nu se mai putea opri"*.

Refuzând filiaţiile şi dependenţele, el însuşi este un semizeu rezultat din entităţi vagi sau autocreându-se, construind un univers, oferindu-şi istoria ca mit originar pentru membrii întreprinderii sale, predispuşi a-i venera imaginea, a-i absorbi mesajul, a se conforma preceptelor sale. Propriul său imaginar le servea tuturor drept cheie pentru lectura forţelor aflate la lucru în univers, îndiguirea fluxului acestora, fecundarea acţiunii. El era cel care făcea lumină în tenebrele unei lumi social şi economic dezordonate, cel care permitea concilierea contrariilor şi îi făcea pe adepţi să beneficieze de mesajul său.

Întâlnim aici, lucru nu foarte rar, un om al puterii care se oferă ca personaj mitic. Atâta vreme cât realizările şi realitatea îi satisfac visele, dependenţa regresivă îi asociază pe colaboratori, prin intermediul unor compensaţii narcisiste, la omnipotenţa stăpânului. Dar în fuga înainte şi în vârtejul unui imaginar nemediatizat de o instituţionalizare incluzând simbolicul, realitatea rezistă şi, în cele din urmă, năruieşte totul. Realitatea nu se mai potrivea mitului, mai dependent de fantasme decât capabil de a le distinge. Economicul s-a eschivat, divergenţa intereselor, puterile concurente, uitate, dar prezente, au violat visul şi sistemul s-a prăbuşit.

Avem a face în acest caz cu construirea unei false unităţi, legate de o singură persoană. Orice spaţiu de simbolizare şi de distanţare este abolit, atât între imaginar şi realitate, cât şi între actori. Menţinuţi şi menţinându-se în necunoştinţă, aceştia nu au acces la construirea discursului ; ei nu pot nici să-i chestioneze referinţele legitimante, nici să măsoare abaterile practicilor şi rezultatelor faţă de realitate. Sunt astfel împiedicaţi să-şi exercite şi să-şi dezvolte în mod continuu spiritul critic, în sensul în care acesta, ca întrebare şi bănuială, reprezintă o formă de reglare. Ar fi vorba, în acest caz, de a da fiecăruia ce-i revine şi de a discrimina între momentele de apogeu ale solicitărilor în direcţia unităţii, confuziei şi aranjamentelor. Iluziei perioadei de creaţie, întărite de o strategie de evitare a conflictului şi de un context socio-economic favorabil îi urmează o criză, dar această probă a adevărului, prea târdivă, n-a putut deveni o sursă de cunoaştere.

Nathalie, suferinţa fără cuvinte

După cum am mai spus, criza individuală în organizaţie poate ţine de disfuncţii ale organizaţiei care îi pun pe indivizi în poziţii paradoxale şi regresive. Ea poate fi de asemenea legată, după cum vom vedea în acest caz, de fragilitatea unui individ aflat în contact cu o organizaţie aparte care nu îi convine. Cu ocazia acestei întâlniri, se revelă o problematică pe care o persoană o putuse, până atunci, compensa, evita sau ignora şi pentru care nu dispune de reprezentări potrivite care i-ar permite s-o simbolizeze şi s-o înţeleagă. Acest efect de

întâlnire poate astfel pune în lumină o falie în identificare greșit cunoscută până atunci, disimulată mai mult sau mai puțin de experiențele anterioare, și care, fără această întâlnire, ar fi putut fi în continuare ignorată.

Explorarea a ceea ce se țese, se desface sau se joacă din nou în această dezbatere a subiectului cu organizația la care participă necesită identificarea dimensiunii simbolice și a celei imaginare a relației și explorarea relațiilor dintre psihic, social și somatic. Capacitatea subiectului de a face legătura între diferitele dimensiuni prezentate depinde de sistemul simbolic de care dispune, permițând sau nu inteligibilitatea și simbolizarea elementelor noi sau stranii aduse de această întâlnire-experiență. Efectele de neînțelegere sau chiar de stupefacție care se exprimă acum țin de o confruntare neașteptată între o realitate socială externă și imaginarul unui subiect, aflat în imposibilitatea de a exprima în cuvinte și de a da un sens la ceea ce i se întâmplă, astfel încât cel care vorbește pe calea somatizărilor este corpul.

Metoda folosită pentru a analiza situația lui Nathalie a cuprins, în sprijinul acestei ipoteze, realizarea a trei interviuri succesive respectând un interval de doi ani, în timpul cărora Nathalie, prinsă într-un tratament terapeutic, proceda la reevaluări ale parcursului său personal și instituțional. Simultaneitatea între interviul de cercetare și tratamentului terapeutic permite remedierea anumitor insuficiențe ale interviului obișnuit de cercetare în ce privește explorarea și punerea în lumină a anumitor legături mai inconștiente între problematici subiective și insituționale. Această perioadă de timp, lăsată între fiecare dintre cele trei interviuri, a permis în egală măsură să evaluăm ceea ce, ca urmare a unei elaborări continue, trecea în discursul explicit.

O confruntare stupefiantă

Înainte de a se angaja la Ministerul Educației Naționale, Nathalie lucra ca infirmieră într-un spital. De origine protestantă, neaderând la teza suferinței salvatoare, ea nu suportă nici *„durerea concentrată"* întâlnită aici, nici supunerea în fața puterii medicale. Este revoltată de faptul că bolnavii sunt tratați ca niște *„obiecte"*.

Devenită profesor suplinitor, Nathalie lucrează fără prea multe probleme în mai multe instituții, bazându-se pe o pedagogie care plasează pe primul loc controlul continuu al cunoștințelor și autonomia de lucru. Ea afirmă că percepe *„codurile"* acesteia, adică sistemul ei simbolic și intră în joc observând totuși că ajunge în pragul vacanțelor *„epuizată"*.

Ca urmare a cursurilor la Școala Normală, este mutată pe un post de titular, dar totuși temporar, într-o școală profesională. În acest tip de instituție calificat adesea drept sensibil se regăsesc concentrați, în sânul unei aceleiași clase, tineri aflați în dificultate școlară. Se acomodaseră până atunci, în alte clase unde erau

minoritari, cu o marginalitate suportabilă. Intrarea la această instituție reflectă ca într-o oglindă imaginea propriei lor situații. Atinși în sistemul lor narcisistic, ei dezvoltă conduite de respingere și comportamente violente. Nathalie va rămâne patru ani aici, timp în care se va declașa *„criza ei"*.

Liceul este instalat în fostele ateliere ale unei uzine. *„Atmosfera"*, ne spune Nathalie împărtășindu-ne primele ei impresii, *„e apăsătoare. Cadrul : haluri, glasvanduri... ne apasă voind să ne protejeze de lumea exterioară. Transparența absolută face public tot ceea ce se petrece, se gândește și circulă sub formă de zvonuri"*. Vedem apărând, dincolo de locuri și de persoane, o lume locuită de ambiguitate, lipsa frontierelor sigure, riscul de contaminare și rumorile cu care Nathalie își interzice să se asocieze : *„Nu răspândesc nici un fel de zvon"*, spune ea.

Figura pregnantă a directoarei cu care Nathalie se va confrunta în curând personifică, în ochii ei, această atmosferă, altminteri insesizabilă. În ciuda unei atracții ascunse, comportamentul dierctoarei îi rămâne *„inaccesibil"*, neputând sesiza nici codurile, nici referenții practicii acesteia. Imprevizibilă, devalorizantă, incoerentă, manevrantă, dirijistă..., ea multiplică, în ochii lui Nathalie, contradicțiile : elevii sunt considerați *„motivați"* și *„leneși"*, *„profesorii sunt imaturi, iar copiii mai lucizi decât ei"*. Răsturnând alianțele așteptate, *„este privilegiată"*, spune Nathalie, *„imaginea ideală a elevilor în detrimentul profesorilor"*. Una din practicile cele mai semnificative, elaborarea planificărilor, duce la culpabilizarea profesorilor, pentru că directoarea, după ce le cere opinia, spune că face tot ce poate pentru a le staisface cererile, fără a reuși însă vreodată. Nesatisfăcută, dar refuzând, conform stilului ei, un conflict deschis, confruntată cu lipsa de fiabilitate și cu arbitrariul, Nathalie se simte într-o iminentă amenințare. Ea se distanțează de colegii ei, calificați drept *„lingăi care bârfesc"*, privându-se astfel de grup ca loc de posibilă elaborare a unei experiențe colective.

În ciuda specificului instituției, Nathalie dezvoltă de la început în clasa ei pedagogia nedirectivă pe care o cunoaște de la Școala Normală, corespunzătoare idealurilor ei profesionale. Experiența anterioară a convins-o în acest sens, dar actualii săi elevi, care așteaptă *„cursuri frumoase"*, apreciază prea puțin ceea ce face. Neputând beneficia, în această nouă instituție, de sprijinul asigurat de directorii ei anteriori, Nathalie se regăsește la rândul ei în imposibilitatea de a recepționa și a transforma cererile și transferurile elevilor, de a le oferi cadrul conținător și securizant pe care îl cer. Nathalie este de acord cu acest lucru : *„Așteptau ceva de la mine, iar eu nu eram acolo"*.

În această situație de inconfort în care tensiunile sporesc între idealurile pedagogice și cererile nu prea gratificante considerate de ea inacceptabile, *„se amplifică"* ceea ce Nathalie va numi, distanțându-se oarecum, *„boala mea"*,

care se va întinde pe doi ani: laringite iterative, febre persistente, colibacilozã şi proliferare a globulelor albe care o fac suspectă de leucemie, totul traducând o disfuncţie globală a sistemului imunitar. Să reamintim, şi, în contextul dat, aceasta constituie mai mult decât o analogie, că sistemul îndeplineşte două funcţii: una, mai cunoscută, care se semnalează în mod nefericit cu ocazia grefelor de organe, apără organismul împotriva elementelor externe, cealaltă constând în menţinerea unităţii şi identităţii prin marcarea celulelor, ceea ce asigură recunoaşterea lor şi distincţia între sine şi non-sine.

În aceste somatizări invalidante se amestecă logicile administrative. Imposibilitatea unui diagnostic sigur sau definitiv nu permite, conform regulamentelor în curs, intrarea în concediu îndelungat de boală şi deci posibilitatea unei înlocuiri. Absenţele reînnoite îi plasează pe elevi în nesiguranţă, aceştia plângându-se că nu pot profita de beneficiile scontate din prezenţa ei: *„Absenţele dumneavoastră ne agresează"*, îi spun ei, *„pentru că ne lipsiţi de munca dumneavoastră"*. Se dezvoltă astfel, la adresa lui Nathalie, discursul *„profesorului prost"*: absent, fragilizat, marginalizat, înghiţit de clasă... Alianţele se inversează: directoarea se plasează alături de elevi, iar Nathalie, pusă în poziţia ţapului ispăşitor, se pierde în solitudine.

Deplasări şi reperaje

Invitată ulterior, în cursul interviurilor succesive, să facă asociaţii asupra diferitelor momente ale trăirii sale instituţionale, Nathalie evocă o dublă referinţă identitară, actualizată în situaţia ei profesională.

De la bunicul ei a moştenit valorile pe care le aplică în pedagogie şi care îi subîntind identitatea profesională: respectul pentru celălalt, explicaţiile preferate conflictului, instaurarea unor reguli şi legi cărora el însuşi le garanta respectarea şi aplicarea. Un bunic, aflăm, care a crescut-o până la vârsta de cinci ani la adăpost de conflicte, *„o perioadă foarte, foarte fericită... minunată"*.

Dar această primă referinţă identitară întărită în instituţiile anterioare prin posibilitatea de deplasare a sistemului familial asupra funcţionării instituţionale nu mai rămâne valabilă atunci când Nathalie se află confruntată, ca în acest LEP[1], cu un context nu prea gratificant şi cu domnia arbitrariului. În această atmosferă insesizabilă, directoarea, spune Nathalie, *„s-a impus în ochii mei ca şi cum ar fi fost mama mea"*. Ea face să reapară o imagine maternă frustrantă care îi este insuportabilă şi a cărei funcţionare *„perversă"* Nathalie o explică astfel: *„Pentru că te iubesc, sunt obligată să mă apăr de această dragoste care m-ar putea face slabă"*, discurs paradoxal care traduce pentru mamă refuzul de

1. Liceu de educaţie prioritară (n. tr.).

a fi suportul unei identificări primare ca prim sprijin şi care indică originea posibilă a unei falii. Mamă pentru care, spune ea, *„lăsam orice ca să-i fac pe plac"*. Dar această relaţie de evitare şi de compromis nu a permis nici identificările, nici degajările necesare construcţiei propriei sale identităţi: *„Nu sunt o adevărată femeie, asta-i sigur"*. Dar o respingere, în numele idealurilor obţinute secundar, nu împiedică repetiţia care apare atunci când Nathalie refuză să răspundă cererilor şi aşteptărilor elevilor săi, arătându-se la rândul ei, ca şi mama ei, frustrantă. Mergând în acelaşi sens, analiza interlocuţiei în timpul interviului nostru ne arată o Nathalie reticentă, chiar opusă oricărui tip de reformulare reductivă pentru gândirea ei şi care nu merge în sensul propriilor convingeri.

Astfel, o directoare şi o instituţie, aşteptate de către Nathalie drept garanţi ai unei legi democratice, în locul bunicului ei şi al funcţionării familiale iniţiale pe care a cunoscut-o, nereuşind s-o satisfacă, precipită o confruntare ameninţătoare, purtătoare de criză, cu o lume conştient refuzată, dar omniprezentă. Background-ul instituţional, evocat la începutul povestirii, se transformă în oglindă spartă, lume ambiguă şi transparentă în care, după expresia ei, Nathalie se pierde în lipsa unor limite instituite care să înlocuiască fragilitatea frontierelor interne între lumea interioară şi exterioară, între realitate şi imaginar, între sine şi celălalt. Din acest moment, în lipsa unei frontiere psihice şi simbolice, se exprimă un corp invadat de emoţie: *„Am dificultăţi în controlarea emoţiei, asta mă face să slăbesc"*.

Aşadar, această povestire şi asociaţiile cărora le dă naştere lasă să se întrevadă trei planuri succesive, ca într-o fotografie, mergând de la mai clar la mai vag, de la mai simbolizat la mai emoţional:

- Figura unui bunic recunoscut şi care o recunoştea: *„Pentru el eram o doamnă bine"*. Plasat în poziţia de Ideal al Eului, acesta constituie pentru Nathalie o referinţă profesională care îi susţine practica pedagogică şi îi fondează ideologia. O funcţionare considerată pertinentă în contextul familial este transpusă şi aşteptată şi pe scena instituţională şi socială.
- O mamă recunoscută în persoana directoarei, respinsă şi totuşi prezentă în ea, cu care, intuim, nu s-a putut dezvolta o relaţie fuzională fondatoare, constitutivă pentru Eul ideal. Nathalie este bântuită de ea fără voie şi tinde să repete acţiunile de care, altminteri, s-a plâns. Apărându-se, ea încearcă să introducă din nou, în sânul instituţiei, o relaţie de această natură.
- Un context instituţional, prezent şi exprimat în primele impresii, caracterizând în ochii lui Nathalie instituţia aparte: spaţiu, atmosferă, rumori... care i se prezintă ca o lume arhaică necunoscută şi ameninţătoare pentru că este ambiguă: *„linia de necivilizaţie"*, spune Nathalie. Lucru care trimite, trasponându-l pe scena instituţională, la ceea ce Piera Aulagnier a numit originarul,

adică *„un dincoace de această subiectivitate constituită de cele dintâi reprezentări psihice ale raportului dintre individ și lume, individ și sine însuși, reprezentări caracterizate tocmai prin lipsa oricărui reper permițând repartizarea elementelor experienței între un pol subiectiv și un pol de exterioritate, de alteritate"* (Y. Lebeaux, 1986).

Cosiderată deținătoare a unui prea plin emoțional, și deci lăsată în așteptare, chestiunea tatălui nu va putea fi evocată decât în cursul celui de-al treilea interviu, în legătură cu evenimentele depășite în acel moment. Va fi evocată, progresiv, imaginea unui tată *„genitor, absent, inconsecvent"*.

Și, revenind asupra a ceea ce i s-a întâmplat (dificultăți pedagogice și relaționale, somatizări...) Nathalie conclude: *„Când solicitarea este prea importantă, se creează o breșă, pentru că nu ai ce răspunde"*. Prin urmare, corpul și emoția preiau ștafeta unei simbolizări care lipsește.

În privința acestei suferințe solitare și mute, ne întrebăm dacă, acum, organizația este cea care a indus situația de criză trăită de Nathalie sau dacă fragilitatea acesteia, singura aflată în cauză, este suficientă pentru a explica ceea ce i s-a întâmplat. Dacă discursurile ținute nu ne permit să conchidem în sensul unei crize generalizate în această însituție și dacă povestirea istoriei familiale este suficientă pentru a stabili fragilitatea narcisistică a lui Nathalie, nu se poate exclude ideea că ea va fi reprezentat, în această instituție aparte, un soi de simptom al unei suferințe generalizate, dar mai bine suportată de ceilalți profesori care pot fie să vorbească, fie să reacționeze. Astfel, grupul de egali, într-o instituție în dificultate, reprezintă un spațiu de elaborare și de dialectizare posibilă a confruntării individ/instituție.

Rolande, rupturile idealului

Un climat ludic

Rolande are 40 de ani atunci când în organizația ei survine o criză declanșată de sosirea unei noi direcții care bulversează complet regulile și obiectivele anterioare ale organizației. Este vorba despre un organism financiar cu caracter social, DEF, a cărei situație în globalitatea ei va fi prezentată ulterior (cf. II, capitolul 6, p. 114).

Acum 15 ani, Rolande a fost angajată ca funcționară la ghișeu, fără calificare. Întreprinderea efectua la acea vreme numeroase recrutări (între două și trei sute de persoane), și conform interlocutoarei, *„faima unui salariu bun ducea la prezentarea în masă"*.

Nu prea atrasă de muncă, Rolande intră în întreprindere cu proiectul *„de a pleca cât mai repede cu putință, dar cu speranța de a câștiga mulți bani. (...) Munca mea"*, adaugă ea, *„reprezintă o non-muncă"*.

Imaginile atractive ale DEF-ului țin de salariul interesant, dar și de modul de viață *„amuzant"*: *„Ne organizam în joacă, în completă fraternitate"*.

În această ambianță ludică, banii sunt considerați ca o sursă de plăcere. *„Economisim pentru a ne cumpăra plăcere"*.

Două cuvinte cheie identifică grupul de salariați din care face parte Rolande, solidaritate și familie, folosite de mai multe ori în cursul interviului: *„Odată angajați, formam o familie de vârstă, de idei... Eram prinși într-un fel de solidaritate, o abordare culturală comună la toți angajații"*.

Deși este vorba oficial de un organism financiar, funcționarea DEF-ului semăna mai mult cu cea a unui organism social. Această imagine, vehiculată de sindicate: *„Nu suntem aici pentru a face profituri, ci muncă socială"*, organizează reprezentarea salariaților asupra activității lor profesionale. A face muncă socială înseamnă, pentru Rolande, *„a asculta enorm de mulți oameni și a practica avansuri de bani sub toate formele"*.

De la intrarea ei la DEF, Rolande nu-și investește activitatea ei profesională într-un proiect, ci în organizația ca atare, ca obiect, un „obiect bun", plasat sub egida principiului de plăcere. Descrierea acestei organizații, făcută de interlocutoare, ne arată că Rolande, considerând-o ca pe un Eu ideal, nu caută față de ea nici diferențierea, nici o anume distanță. Nici o clipă, într-adevăr, nu vedem subiectul profilându-se în fața obiectului despre care vorbește, cu propriile sale criterii.

Modul în care interlocutoarea își descrie situația profesională arată foarte clar acest lucru: *„Munca nu cerea nici o competență aparte. De la început, oricine putea înlocui orice post. Puteam chiar să îl înlocuiesc pe șef pentru că munca nu prezenta nici o dificultate... Nici o viziune de ansamblu a agenției, nici un obiectiv, nici o socoteală de dat nimănui... Gestiune de pe o zi pe alta"*. În fine, în ce privește cariera: *„Era suficient să așteptăm și aveam orice post"*.

În cursul primei perioade, sistemul organizațional al DEF-ului în valorile, discursurile asupra acțiunii și modalitățile sale de funcționare i se prezintă lui Rolande ca un înveliș protector, un fel de familie ideală, locul tuturor posibilităților, fără constrângeri și satisfăcând toate dorințele. Solidaritatea care organizează sistemul de valori plasează grupul deasupra individului, în asemenea măsură încât acesta din urmă nu mai este diferențiat. Interlocutoarea recunoaște un *„model festiv"*: *„Rămânem mereu împreună"*. Organizația nu este sugerată decât sub forma unei interșanjabilități a indivizilor și a unei echivalențe a actelor într-o temporalitate anistorică.

Acest spațiu material idilic și fuzional va fi atins tocmai de schimbările radicale care vor interveni în organizație o dată cu sosirea noii direcții.

Irupţia contrariilor

O a doua fază, cea a neliniştii şi apoi a crizei, începe o dată cu schimbarea de conducere, puternic influenţată de guvernul din acea vreme. Cuvântul schimbare revine pentru a califica toate registrele : concepţia muncii, repartizarea sarcinilor, statutul banilor, poziţionarea diferiţilor parteneri, sistemul de avansări etc.

Bulversarea funcţionării şi a valorilor introduse de noua direcţie este trăită de către Rolande ca o voinţă de a *„distruge personalul"*, ruptură care se face prin practici de invidualizare şi prin obligaţia de a *„suporta decizii venite de sus"*, precum şi de a *„primi şi executa ordine"*.

Acţiunii sociale îi succedă *„stăpânirea operaţiilor"*, definită şi aici ca *„obligaţie de a... (diversifica acţiunile)"* sau *„obliga (clientela) să..."*

Într-un asemenea context, refuzând să ocupe o poziţia ierarhică, Rolande devine formatoare, ceea ce reprezintă pentru ea o soluţie de compromis şi alegerea unei poziţii intermediare. Dar presiunile pe care le suportă în curând pentru a-i evalua pe stagiari *„o apasă din punctul de vedere al umanului"*. Ea insistă asupra refuzului unui loc ierarhic şi se situează afectiv : *„Mă aflu în mijlocul tuturor prin poziţia mea... ea este la fel de afectivă faţă de tineri cât şi... faţă de nivelurile ierarhiei"*. Munca o satisface pentru că *„este absolut liberă să facă orice"*.

În ciuda acestei amenajări, noua conducere, al cărei proiect duce, în ochii ei, la distrugerea personalului, apare ca un exterior ameninţător. Atât discursurile, cât şi practicile de individualizare şi ierarhizare distrug iluzia conform căreia, rămânând uniţi, salariaţii sunt apăraţi de tot şi îşi pot realiza dorinţele.

Această a doua fază este în egală măsură marcată, pentru Rolande, de trecerea de la obiectul bun la „obiectul rău". DEF-ul, care constituia până atunci spaţiul matricial radios, devine devorant şi constrângător.

Invitată într-adevăr să se exprime asupra locului DEF-ului în existenţa ei, Rolande răspunde că acesta este esenţial : *„La limită, am impresia că n-aş putea face nimic dacă nu aş avea DEF-ul... E un drog"*. În acelaş timp, i se prezintă imaginea unui vampir. Visează că şeful ei ierarhic o vampirizează şi se vede bântuită excesiv de imaginea devorării.

În faţa bulversării DEF-ului, angajaţii *„de acelaşi tip"* ajung să-şi pună problema părăsirii întreprinderii. În ce o priveşte, Rolande răspunde negativ : *„Am impresia că n-aş putea s-o părăsesc, că n-aş avea energia suficientă pentru a pleca de aici"*. Această imposibilă plecare este legată, spune ea, de *„imaginea de securitate absolută"* pe care DEF-ul reuşeşte să i-o dea. Singura reprezentare posibilă a unei plecări pentru a fonda în altă parte o nouă comunitate, prezentată ca Eu ideal : ***„Să plecăm împreună pentru a crea un restaurant sau ca să cumpărăm un vapor"***. Totuşi, energia ei este mobilizată într-un proiect

de însănătoşire : *„Cred că pot vindeca DEF-ul... Duc o activitate permanentă, continuă, pentru a încerca să-i salvez pe oameni şi să salvez DEF-ul... în orice caz, încerc prin toate mijloacele"*. DEF-ul este în acest caz plasat în poziţia de Ideal al Eului cu condiţia de a putea fi îngrijit şi însănătoşit.

Iar dacă aceasta nu-i satisface pe directori, Rolande vizează un loc la arhive : *„Dacă nu sunt mulţumiţi de mine, să mă pună la arhive ! Nu ştiu dacă n-o să mă duc într-o zi să cer arhivele"*.

Aşteptând stabilirea unor relaţii *„mai sănătoase"* în întreprindere, precum şi *„decizia opririi abuzurilor"*, Rolande se angajează în reconstituirea trecutului. Ea participă la resuscitatea memoriei DEF-ului *„ca mare mit"*.

Pentru a scăpa de această mamă, percepută de acum înainte ca primejdioasă, Rolande recurge fie la fugă, fie la reparaţii. Dorinţa de a pleca şi de a călători, ale cărei scopuri şi obiective nu sunt precizate, trebuie înţeleasă ca dorinţă de a se sustrage DEF-ului, obiect rău, devenit constrângător. Cât priveşte visele despre vapor sau restaurant, aici este vorba despre proiecţii ale viselor despre regăsirea mamei bune. Totuşi, puterea de dominare pe care DEF-ul o exercită asupra ei, ca obiect parţial interiorizat, interzice această plecare (*„orice tentativă de fugă va fi sever pedepsită"*) şi o obligă pe interlocutoare să-şi investească energia pulsională imaginându-şi că poate să vindece şi salveze întreprinderea.

Din punctul de vedere al economiei sale afective, securitatea absolută din prima perioadă echivalează cu experienţa de dominaţie din cea de-a doua, concretizată în imaginea unui vampir. Interlocutoarea se înscrie, într-adevăr, prin această reprezentare inversată, într-un sistem de separare care o plasează în imposibilitatea de a se introduce ca subiect într-un raport distanţat cu obiectul prin adoptarea unor poziţii mai ambivalente. DEF-ul este suportul unei investiri materne sub formă de obiect parţial şi considerat, ca atare, complet bun sau complet rău.

Repercusiuni ale crizei asupra economiei psihice

Sistemul defensiv, aşa cum apare în derularea discursului, este legat de necesitatea separării între bine şi rău. El structurează organizarea afectivă în cele două perioade evocate. Într-adevăr, elementele culese înainte şi după schimbările efectuate în întreprindere nu ne permit să postulăm o schimbare profundă a raportului cu obiectul DEF. Dimpotrivă, se pare că Rolande menţine imaginea sistemului, dominant pe vremea intrării ei la întreprindere. Spaţiul formării este considerat ca un loc posibil de salvare a coerenţei interne. Ea păstrează iluzia unor relaţii egalitare şi convingerea de a fi *„liberă să facă orice"*. Cadrul de formulare şi poziţia mai inconştientă a lui Rolande nu sunt afectate de noile

solicitări ale DEF-ului. Discursul nu poartă urmele unei rupturi în relația care o leagă pe Rolande de organizație, plasată în poziția de Eu ideal, astfel încât Rolande se menține în registrul primarului, *„toată lumea știe bine"*, afirmă interlocutoarea la sfârșitul interviului, *„că fără noi nu ați fi nimic"*.

Totuși, dacă schimbarea trăită de Rolande constituie fața complementară a sistemului de separare care îi organizează economia psihică, cele două faze nu sunt echivalente în ce privește raportul de satisfacție întreținut cu întreprinderea. Cea dintâi perioadă este un fel de vârstă de aur, în timp ce a doua este marcată de o alienare trăită sub forma frustrării și a pericolului. Această diferență de tonalitate emoțională constituie o ruptură în legătura afectivă cu DEF-ul.

Pozițiile noii direcții a DEF-ului creează în cazul lui Rolande o criză în raportul ei cu obiectele sociale interiorizate care îi serveau drept sprijin. Condițiile schimbării au provocat, într-adevăr, o violență care s-a tradus prin convertirea acestor obiecte prealabil investite pozitiv într-o sarcină negativă ce a luat forma unei amenințări. Într-adevăr, organizația nu o mai proteja de retrăirea fricilor arhaice, de care se debarasase în prealabil în DEF, receptat acum ca mediu înglobant: insecuritate, solitudine, concurență...

Plecând de la aceste analize, putem oare să avansăm ideea că, în ce o privește pe Rolande, crizei instituționale îi răspunde o criză individuală?

Criza DEF-ului apare ca o ruptură generalizată. Rolande îi răspunde prin ruptura unui echilibru resimțit interior. Integritatea ei psihică este amenințată de un sentiment de pericol și de risc și printr-o spargere a cadrului de reprezentare a obiectelor sociale. Totuși, de vreme ce criza individuală poate fi definită ca o bulversare suspendând echilibrul interior și ca un moment în care totul se poate răsturna, este necesar să distingem diferitele etape pentru a ne pronunța asupra naturii schimbării operate de către Rolande în cadrul transformărilor întreprinderii.

Povestirea interlocutoarei ne permite să identificăm o fază critică marcată de o trăire catastrofală cu repercusiuni somatice și urmată de sentimentul de a nu putea ieși dintr-o situație care se arată distructivă. Rolande evocă în acest sens numeroase treceri la fapte, printre care aruncarea pe fereastră a unui coleg: gest semnificativ în privința omniprezenței metaforei materne în această organizație, dat fiind că angajații, deja prezenți la locul lor de muncă dincolo de timpul necesar, ocupă, în plus, apartamentele DEF-ului. Rolande însăși afirmă că este bântuită de vise de violență care îi invadează nopțile și se adaugă celor 50 sau 60 de ore de prezență săptămânală. Ieșirea din această fază de *„trăire paroxistică"* (A. Bolzinger, 1982) este găsită în compromisurile realizate în funcția de responsabil cu formarea. A lucra ca formatoare este, pentru Rolande, un mijloc de a nu fi expusă frontal contradicțiilor între vechiul și noul sistem de organizare a DEF-ului. Formarea constituie un loc retras care, pe de o parte, îi

permite, după cum am văzut, să-și păstreze iluziile, iar pe de altă parte să facă ce trebuie pentru a menține ce se mai poate din vechiul sistem.

În timp ce criza creează potențialități de remaniere în economia afectivă, se pare că circumstanțele schimbării nu i-au permis lui Rolande să treacă la un stadiu conflictual de depășire a contradicțiilor în care și-ar fi jucat și negociat poziția pe noi baze. În formare, Rolande rezolvă conflictul făcând bune obiectele rele și adaptându-le colegilor ei, pe care continuă să-i idealizeze.

Astfel, în cazul lui Rolande, efectele crizei nu ajung să-i atingă coerența internă, nici să o detașeze de o relație încă fizică, puțin simbolizată, cu o organizație trăită ca metaforă și substitut matern. Iată de ce, fără a ne pripi în judecarea mobilității psihice a lui Rolande, postulăm că ruptura brutală impusă de noua conducere și incapacitatea ei de a integra în același timp modalitățile de investire a actorilor și vechile moduri de funcționare a organizației au întărît prin separare sistemul de apărare în care se înscria economia afectivă a lui Rolande. Acționând astfel, criza nu s-a prezentat (încă) în ochii formatoarei ca o ocazie de a se personaliza și mai mult prin declinul idealizării obiectului și ca o emergență conflictualizată a subiectului.

Rămânând într-o relație imediată și puțin cunoscută cu o organizație percepută ca un substitut matern, Rolande se situează mai ales în sânul unui sistem de relații și valori de tip familial, de unde pertinența unui referent psihanalitic pentru a înțelege ceea ce se întâmplă în cazul ei. Dar natura raportului pe care îl întreține cu această organizație nu îi permite să retraducă în semnificații experiența socială recentă și să se înscrie în relațiile de putere care i-ar permite să acceadă la poziția de actor.

Individ și organizație: spațiu sau colaj

Aceste diferite cazuri arată că o mai bună înțelegere a crizelor individuale presupune luarea în considerare a trei ansambluri concomitente: sistemul de ofertă semnificant, simbolic, dar și constrângător al organizației, individul cu structura sa psihică, așteptările și lipsurile lui, și relația care se creează între unul și altul, ale cărei elemente contractuale sunt, unele, cunoscute și recunoscute, în timp ce altele, puțin cunoscute sau chiar negate, țin de un pact tacit. Punerea în legătură a variabilelor care caracterizează organizația și individul lasă loc unor efecte de întâlnire, deci imponderabilului și imprevizibilului. Fiind vorba despre semnificanți afișați, pe de o parte, și de așteptări specifice de cealaltă, se înțelege de ce aceeași organizație nu va fi percepută în același mod de către diferiții actori. Această întâlnire poate corespunde unei alegeri, după cum poate fi și rezultatul hazardului, dacă ține de apariția unei slujbe. O relație de convenienă reciprocă, mai mult sau mai puțin durabilă, se poate naște din

această întâlnire care ține de o concordanță suficientă între sistemul simbolic al organizației, modurile de interacțiune care se dezvoltă în ea și o reprezentare de sine suficient asumată. Individul găsește astfel în organizație cooperare, asistență, recunoaștere, identitate, beneficii în obiecte și reducerea așteptată a anxietății sale. Lipsurile sale nu sunt accentuate, ci calmate. Are impresia de a-și putea folosi atuurile, de a obține destule avantaje și de a nu suporta constrângeri prea mari.

Criza individuală în organizație ține fie de o incompatibilitate imediată care face imposibilă cristalizarea oricărui contract minimal (cf. cazul lui Nathalie), fie de schimbări bruște care afectează organizația și/sau individul, antrenând ruptura contractului narcisistic sau a pactului care îi lega unul de altul, chiar atunci când contractul de muncă rămâne același.

În timpul crizelor generalizate, actorii a căror soartă este intim legată de cea a organizației, ei fiind fondatori ai acesteia (cazul lui Victor), sau pur și simplu deoarece organizația devenise esențială pentru echilibrul lor psihic, sunt afectați în mod deosebit, se simt fragilizați și amenințați.

O criză individuală poate surveni în egală măsură fără ca organizația să se afle ea însăși în criză deschisă. Ea ține în acest caz de o fragilitate individuală sau mai degrabă de un decalaj între așteptări și ceea ce organizația este în măsură să ofere. Ea se poate datora în egală măsură intervenției unui eveniment perceput ca deosebit de „injust" deoarece contravine sistemului de reprezentări la care individul aderase până atunci. Chiar dacă această criză rămâne localizată și circumscrisă la nivelul persoanei, ea trebuie totuși înțeleasă ca un simptom, fie al unei crize potențiale și latente, fie al unor contradicții pe care s-a construit. Anumite violențe instituționale vizează în asemenea cazuri să-l reducă la tăcere pe mesagerul veștilor proaste.

În ambele cazuri, criza individuală poate fi suscitată de lipsa unor conflicte negociate și de imposibilitatea individului de a ocupa sau de a-și proteja un loc. Deși contradicțiile sunt bine percepute, ele nu mai au cale de ieșire din pricina sistemului de constrângere care a introdus forța în locul relațiilor de putere. Amenințările și presiunile sunt atât de puternice încât orice revoltă și chiar orice tactică de evitare este imposibilă. Fără mediere socială, fără ieșire, individul este direct atins în propria sa persoană.

Sistemul simbolic, conjugat cu sistemul de constrângeri (proces de dominare sau de represiune) poate fi atât de ferm încât actorul social să nu aibă nici o posibilitate de a-și însuși beneficiile muncii sale. Toate achizițiile sunt reinvestite în organizație, excluzând existența personală și investițiile externe. Faptul presupune identificarea totală cu organizația, adecvarea mecanismelor psihice la jocul relațiilor. Dacă organizația operează o retragere, trăită de cel în cauză ca o respingere reactivând o falie narcisistică (concediere, sancțiune, ieșire la pensie), individul care depinde direct de ea vede năruindu-se propria unitate.

Sistemul organizației trimite în egală măsură, ca în cazul lui Nathalie, la sistemul familial pe care l-a cunoscut individul, la modurile de comunicare dominante, la posibilitățile care îi sunt sau nu lăsate de a-și negocia poziția, de a găsi repere, de a folosi un cod pentru a se exprima și face schimburi. În raport cu acest sistem familial, luat drept punct de referință, la rândul lui sistemul unei anume organizații va servi sau nu drept referință. În același mod, relațiile în cadrul organizației trimit la relații privilegiate, la imago-uri parentale mai mult sau mai puțin arhaice. Atâta vreme cât individul poate reconstrui în sânul organizației relațiile sale afective, atâta vreme cât reușește să le mențină (responsabil ierarhic, făcând oficiul de mediator între individ, cererile sale și realitatea socială; echipă fuzională, asigurând o funcție de sprijin și de substituire...), el se protejează de duritatea sistemului organizațional și se pune la adăpost de criză. Altminteri (plecare sau moarte a responsabilului, dispersare a echipei), el se regăsește profund lipsit de mijloace și lovit. Unitatea sa este distrusă prin faptul că se regăsește fără sprijin, fără suport simbolic, fără susținere afectivă. Criza poate rezona atunci, ca printr-un efect al vaselor comunicante, în celelalte relații ale sale, în cuplu, în integritatea sa fizică (accidente, boli) și în coerența lui mentală. Altfel spus, funcționează un joc de corespondențe de tip simbiotic, trimițând la situația inițială a copilului înainte ca acesta să-și fi putut crea frontierele între sine și non-sine, individual și familial și, *a fortiori*, familial și social.

Criza individuală în organizație se poate datora unei alte confuzii rezultată din ștergerea distincțiilor și articulațiilor între imaginar, simbolic și realitate. Dacă organizația permite anumitor membrii (fondatori, organizatori...) să regizeze pe scena realității sociale unele dintre scenariile lor, ea îi expune în egală măsură la eventualitatea ca aceste producții să nu fie decât efectul unui imaginar nesusținut de simbolic. Este suficient ca organizația să se dezvolte, ca în cazul lui Victor, în lipsa unei reale confruntări cu Celălalt sau cu ceilalți care ar marca-o, în urma negocierilor, cu propria lor amprentă, pentru ca ea să devină oglinda și reflexul imaginarului individual. Din această simetrie se naște un sentiment de amețeală și o confuzie care lovește atât distincția între persoană și organizație (aceasta devenind prelungirea corpului), cât și între organizație și partenerii săi, a căror existență este în acest caz negată, rolul lor nemaifiind decât „simbolic"! Închis în propriul său narcisism, cu reperele, a căror paradigmă o constituia distincția constitutivă pentru psihism între intern și extern, pierdute, individul se regăsește antrenat în și de către criză. Nu mai știe dacă este vorba despre realizarea propriei sale dorințe sau a celuilalt, partener--persecutant căruia i-ar fi iremediabil supus, destinal.

În fine, fiind vorba de o criză individuală asociată celei care atinge ansamblul funcționării, aceasta subliniază incapacitatea organizației de a menține ca atare

pactul tacit despre care vorbeam mai sus. Se întorc atunci în organizație și către individ, amenințând integritatea sa psihică, un contestatar care fusese până atunci ținut în afara câmpului reprezentativ al organizației din pricina necesității acesteia de a-și menține unitatea. În ce privește persoana implicată, este vorba de un retur al transferurilor, depunerilor sau imago-urilor pentru care organizația reprezentase până atunci un teren de primire și o suprafață de proiecție. Am văzut, în cazul lui Rolande, ce devenise organizația pentru ea, dar și pentru o seamă de colegi, – o mamă de care le era greu să se rupă, în ciuda crizei. Mama bună din perioada precedentă devenise rea, dar totuși mamă. Figura ei omniprezentă îi împiedică pe anumiți membri ai DEF-ului să se integreze în logica și registrul socialului. Somatizările sau tentativele de sinucidere (aruncări pe fereastră) care au punctat, în acest caz, criza, spun multe despre reintroiecțiile forțate ale conținuturilor psihice nesimbolizate, despre sentimentului care urmează invadării și despre șocul unei noi ordini sociale pentru care erau cu atât mai puțin pregătiți cu cât situația anterioară le confirmase un imaginar înșelător, la adăpost de conflicte sau de constrângeri.

Se pot imagina, dincolo de cazurile pe care le-am studiat, numeroase alte situații. Contradicțiile neasumate sunt adesea folosite în experiența organizației în profitul unui familialism sau al unui idealism narcisistic care ar evita conflictul și competiția socială. Dependența de tipul familial împiedică distanțarea în raporturile organizaționale. Incapabili de cinism, de detașare sau de umor, indivizii se atașează de personajele și discursurile lor, nu pot juca nici asuma riscuri calculate. Ei sunt direct loviți și angajați în valurile organizației. Aceasta nu mai poate fi un spațiu de joc, un sistem simbolic de exprimare și înfruntare, de fructificare a mizei și de asumare a riscurilor. Prin ceea ce solicită și prin ceea ce este depus în ea, ea este întotdeauna în mod potențial azilul ambiguu al unor fantasme arhaice cărora individul le este primejdios expus.

Reluând aceste *împotriva a ce* și *de la ce* s-au construit organizația, contestarea și mișcările pulsionale, criza individuală ne apare atunci ca un eșec al transferurilor psihosociale și, la nivel relațional, ca imposibilă trecere de la familial la social.

CAPITOLUL 6

Ruptura sistemelor de reprezentare colective

A înțelege procesele de criză în grupurile instituite implică o abordare a grupului ca unitate dinamică semnificativă, traversată de logicile organizației pe care o susține în același timp, și aceasta dincolo de mizele individuale.

Prin intermediul a trei dintre cazurile prezentate, un organism de gestiune, un cămin educativ și un centru de formare, examinăm în această parte modul în care se întâlnesc datele factuale, reprezentările și investirile grupurilor în situație de criză, prin intermediul experienței pe care ne-o expun. În fiecare caz, distingem mai multe faze care servesc drept suport analizei, reluând procesul în derularea sa istorică.

Criza se naște adesea dintr-o acumulare de factori contribuind la fixarea dinamicii instituționale. Dar care este greutatea fiecăruia dintre acești factori sau a împletirii lor particulare? Prin intermediul cărui factor revelator sau al cărui eveniment sunt ei puși în lumină de vreme ce constrângerile interne sau externe au putut până atunci să le mascheze existența?

Plecând de la punerea în evidență a mobilurilor care au dus la pierderea coerenței în fiecare dintre unitățile sociale, ne vom întreba din ce motive actorii sociali, individual sau colectiv, nu mai pot găsi o semnificație în activitatea lor în comun.

Vom analiza procesele de criză urmărind cât mai îndeaproape situațiile reținute în complexitatea lor interactivă și în dezvoltarea lor sinuoasă.

Studiul crizei în unități relativ delimitabile, în care membrii dezvoltă relații directe, permite nu doar analiza proceselor de lovire a funcționării și structurii, ci și înțelegerea condițiilor de coerență și de unitate precum și pe cele ale schimbărilor posibile.

Pentru a degaja o inteligibilitate a acestor procese de legare și dezlegare, vom prezenta ca ultim caz pe acela al unui organism care face apel la consultanți pentru ieșirea din criză. Datorită acestei situații, vom reflecta asupra condițiilor de însoțire a grupurilor prinse într-o dinamică colectivă pe cale de a exploda. Mai înainte, vom degaja din analizele noastre o reflecție mai generală asupra crizei ca ruptură a sistemelor de reprezentare.

Un organism financiar : DEF-ul

DEF-ul este un important organism bancar cu destinație socială. Criza survine o dată cu sosirea unei noi direcții, dar povestirea permite o reconstituire facilă a etapelor acesteia. Perioada premergătoare crizei se prezintă ca un moment al tuturor posibilităților, într-o temporalitate anistorică, fără constrângeri și satisfăcând toate nevoile. Noua direcție ține dintr-o dată discursuri în care predomină individualizarea, ierarhizarea, rentabilitatea și proiectul. Aceste noi discursuri le contrazic pe cele difuzate anterior de sindicat și spulberă iluzia salariaților care cred că, rămânând împreună, sunt la adăpost de orice, putându-și realiza dorințele.

Dacă, după criză, începe o perioadă de remaniere, DEF-ul rămâne suportul unei investiri materne, chiar dacă aceasta își modifică polaritatea. Pentru a scăpa de o mamă odinioară bună, devenită acum primejdioasă, se deschid două căi : fuga și repararea. Cea din urmă suscită noi forme de investire, fuga rămânând imaginară.

Analiza acestui caz îmbină analiza relațiilor de putere (raporturi dominanți/dominați) cu cea a discursurilor și reprezentărilor, atenția îndreptându-se, în fine, asupra mișcărilor pulsionale și relațiilor de obiect, adică asupra locului pe care îl ocupă DEF-ul în economia psihică a diferiților actori.

Faza precritică

În cazul DEF-ului, o fază de acalmie precede criza : nici o contestație, nici un blocaj, nici un conflict deschis. *„Nu existau nici un fel de hopuri"*. Această fază se întinde între anii 1968 și 1976, moment în care începe criza.

Polul dominant, constituit în mod normal de către Direcție, este de fapt ocupat de sindicate. Direcția este neutralizată, „mută", nu ea ține discursul acțiunii. Este vorba despre niște *„moșulici de treabă"*, administratori sau membri ai direcției exersând un „semi-paternalism blând", interceptați de sindicatele care țin, de fapt, discursul, legitimând practica.

Instanțele de gestiune sunt ignorate, ca și puterile politice a căror influență și control par foarte îndepărtate. Însușirea puterii de către sindicate, devotate apărării angajaților, contribuie la o imagine a DEF-ului inofensivă și bună. *Reprezentările* angajaților DEF-ului sunt în întregime pozitive : *„Eram foarte legați de întreprindere"*.

Angajații se identifică cu polul dominant în măsura în care acesta este ocupat de către sindicate, *„foarte puternice"*, reprezentând propria lor emanație, făcând să izbutească toate cererile lor. Dincolo de revendicările materiale, polului dominant i se cere o omnipotență și o dragoste aproape magice : totul poate fi

satisfăcut, reprezentanții idealurilor angajaților neutralizează aspectele negative sau restrictive. „Semi-părinții" sunt șterși de imaginea satisfăcătoare a unei mame în întregime preocupate de dorințele angajaților. Raporturile angajați--patroni în sânul DEF-ului sunt cele dintr-o *„mare familie"* în care bunăstarea muncitorului comandă.

Totalitatea angajaților constituie *polul dominat*, reuniți în aceste adevărate *„unități de viață"* care sunt agențiile. Cele din regiunea pariziană, despre care se vorbea în interviu, se considerau absolut solidare, în măsura în care funcționau aproape în același fel. Personalul DEF-ului fusese foarte permeabil la ideologia anului 1968, mulți dintre cei angajați după 1968 participând la un ideal față de care DEF era un fel de substitut. Pentru cei angajați atunci, el reprezenta un echivalent al comunității la care urmau să adere într-o zi, atunci când vor fi adunat destule rezerve la DEF. *„Eram o familie ideologică, încercam să câștigăm mulți bani pentru a ieși complet din sistem"*.

Existența în cadrul DEF-ului s-a substituit încetul cu încetul acestei utopii tocmai pentru că îi coincidea : era ca un vis, lucru într-un fel accentuat și garantat de situația de monopol al DEF-ului care a durat până în 1976. Totul concura la anularea realității externe. Asemeni întregului DEF, fiecare agenție era o comunitate familială fuzională, un refugiu călduț cu relații de tip comunicativ și ludic. *„Ne organizam ca în joacă. Viața era mai degrabă amuzantă, ne tachinam, se făceau farse foarte drăguțe... Toată lumea se tutuia, mâncau împreună... la ora zece începeam să gătim"*. Nici o structură constrângătoare, nici o distincție ierarhică, fiecare agent este o reproducere a celorlalți, fiecare angajat poate fi schimbat cu altul. *„Munca se făcea fără nevoie de autoritate"*.

Discursul dominant, orchestrat mai ales de sindicate, insistă asupra „vocației sociale", justifică situațiile privilegiate ale DEF-ului prin exemplaritatea lui, acesta din urmă devenind idealul propus întregii societăți. Interviul nu păstrează decât puține urme ale unui fel de discurs al acțiunii. *„Nu eram acolo ca să facem profituri, ci pentru a face muncă socială..."*

Energiile cheltuite de către angajați sunt direct asimilate cu o „non-muncă". *„Nu aveam absolut nimic de făcut..."* Clienții sunt văzuți ca niște nepoți sau bunici alintați, *„mustrați"*, *„tachinați"*. Noțiunea de serviciu și de educație care intră în discurs este convertită în protecție afectuoasă. Orice agresivitate este anulată, trasformată imediat în joc, într-un registru infantil. *„Mai întâi, aveam o clientelă familială... Drăgălășenia însăși... Era mai degrabă afectiv, le plăcea"*.

Realitatea producției este evitată, nu se vorbește niciodată de bani. *„Aveam oarecum frică de bani"*. Valoarea afectivă este substituită valorii economice. Gratificațiile angajaților sunt foarte ridicate datorită acestui mod de funcționare, *„aveam condiții privilegiate..."*, salariile sunt bune, avansarea automată în

funcție de vechime, identificarea cu un ideal de dragoste reciprocă posibilă. Regresivul se mărginește cu omnipotența. *„Aveam cu adevărat totul dinainte."* Plăcerea predomină.

Umbra necunoașterii se întinde asupra existenței și a destinului *plus-valorilor*. Nici vorbă de reinvestire în întreprindere, nici de viitorul capitalurilor acumulate, în privința cărora se subînțelege că este *„legitim"* să revină statului, pentru ca acesta să le redistribuie muncitorilor.

În fine, după cum nu există realități constrângătoare, nu există în aparență nici legi care să exprime limitele posibilului. DEF-ul pare să funcționeze în numele plăcerii, cu bunăstare și bunăvoință.

Nimic nu pare să introducă o contradicție sau un conflict în relațiile de putere menținute într-un fel de atemporalitate. Fragilitatea construcției este totuși destul de mare. Ea ține de proasta cunoaștere a realităților, de inerția direcțiunii cvasi-colonizată, de lipsa sistemului simbolic permițând codarea diferențelor și manipularea lor, în fine, de închiderea într-un vis din care nimic nu poate nici să iasă, să fie folosit în experiențe diferite, nici să pătrundă ca aport nou.

S-ar putea spune că totul este gata pentru criză, ea izbucnește în 1976 și se întinde pe mai mulți ani, deși se poate considera că apare progresiv un nou mod de funcționare care va constitui a treia fază.

Criza deschisă

Criza coincide cu instaurarea unui nou regim, complet opus celui dintâi. Ea este declanșată de sosirea unei noi direcții. În contrast absolut cu cei dinainte, directorii sunt niște *„tehnocrați reci"* care ocupă *polul dominant*, expulzând imediat sindicatele. Brutală transformare a unui pol al relațiilor de putere care, până atunci *„mut"* sau colonizat de delegații visului, emite dintr-o dată un discurs agresiv, proclamă pericolul : *„DEF-ul se afla în dificultate, cel puțin asta spuneau directorii și nimeni nu-i credea..."* Valului ideologic umanitar îi urmează exigența de *„randament"*, *„amenințarea"* la adresa avantajelor sociale sau materiale și morale, *„presiunile"* asupra producției. *Discursul* nu are valoare simbolică, este recepționat ca o violență care lovește în realitatea fuzională și ludică, precum și în demnitatea persoanelor, purtător doar de negativitate. Exersându-se prin cadre interpuse, *„au instaurat un sistem de relee ierarhice"* ; autorii lui nu pot fi atinși și lovesc, din perspectiva agenților, fără teamă.

Polul dominat, în care se regăsesc agenții și sindicatele, consideră aceste noi constrângeri drept violențe și acte arbitrare : excluderi (trimiteri la pensie), diviziune (ierarhizare, segregare a funcțiilor, angajarea unui personal nou), inferiorizare (declasare și pierdere de identitate). *„Obiectivul lor era să ne*

reducă, să facă totul pentru a bloca personalul". Indivizii sunt loviți în identitatea lor, decompensează sau interiorizează violența (alcoolism, sinucideri, depresiuni). *„Discursul directorului susținea că trebuie alungată lenea... asta a fost o adevărată lovitură... Oamenii aceia au fost distruși."*

Colectiv, ei reacționează în registrul violenței și al refuzului. *Energiile* sunt deturnate din practică și proiectate împotriva direcțiunii. Grevele și ocuparea localurilor se succed : *„Totul se duce de râpă..."*.

Conflictul se generalizează : brusc privați de niște servicii, clienții înjură și îi amenință pe angajați.

„Au început insultele de tot felul..." Sindicatele s-au desolidarizat, cei vechi se înfruntă cu cei nou veniți. *„Fiecare atacă pe fiecare."*

Faza critică se caracterizează printr-o reducere a schemei relațiilor de putere, reprezentările pozitive au dispărut, dar sarcina negativă rămâne foarte puternică ; nu mai este vorba de practici, nici de gestiunea valorilor. Energiile sunt concentrate în confruntarea dintre cei doi poli. Violenței polului dominant îi răspunde cea a polului dominat. Angajații DEF-ului trăiesc ceva asemănător cu dezbinarea socială și psihologică ; sentimentul de deposedare este insuportabil. Deși se instalează progresiv o altă imagine a raporturilor de putere, aceasta rămâne susceptibilă de a cristaliza în orice moment energiile și emoțiile. Grevele și înfruntările de acest fel se întind până în 1983.

Introducerea noilor directori a funcționat ca o destrămare a visului și o revenire a nevoii de refulare, adică a realității economice și a conflictului inerent relațiilor de putere. Convertirea impusă, prea importantă, a provocat dislocarea dinamicii relațiilor anterioare și revenirea cu semn negativ a reprezentărilor și energiilor.

Criza se generalizează la ansamblul DEF-ului : *„Totul s-a schimbat"*. Pierderea coerenței afectează organizația și pe indivizi în reprezentările, relațiile și funcționarea lor.

Faza noului regim

A treia fază nu se reduce la această brutală înfruntare, ea reconstituie relațiile de putere într-o configurație foarte diferită de cea dintâi, dar care repune în joc aproape toate componentele. *Polul dominant a devenit complex, direcțiunea întărită de un sindicat patronal constituie releul puterilor instituite, financiare și politice, care apasă greu, controlează și orientează gestiunea DEF-ului. Clienții înșiși, prin reprezentanții lor în Consiliul Superior, participă ca emanație a puterii, și nu ca obiecte ale solicitudinii afectuoase. Direcțiunea interpune, între sine și candidați, cadre, diferiți responsabili, care se însărcinează cu exercitarea presiunilor, a controalelor : „privilegiați și aleși, veneau într-adevăr*

în control...". Ei organizează traducerea concretă şi imediată a discursului direcţiunii. Acesta, relativ prolix şi coerent, promovează conflictul : într-un context de pericol sau chiar de război economic, el promovează competiţia şi performanţa, organizează acţiunea pe doua axe : tehnologia avansată şi gestiunea competenţelor. Aceasta se traduce prin informatizare, evaluare, ierarhizare, în sânul unor mari unităţi recompuse.

Polul dominat se află astfel supus unor numeroase presiuni şi constrângeri, *reprezentările* sale asupra polului dominant fiind negative : „*Sunt nişte mincinoşi, nişte manipulatori, aterizaţi din senin, care impun reguli absurde...*". Nimeni nu aşteaptă ceva pozitiv. Polul dominat trăieşte într-o ambianţă degradată ca urmare a crizei şi a politicii polului dominant : diviziuni, rivalităţi, separări. Sindicatele sunt ele însele împărţite, influenţa lor este redusă. Capitulările individuale continuă.

O parte din *energia* dominaţilor este investită în rezistenţă şi contestare : mici greve, manifeste, izolare a „*colaboratorilor*". Dar cea mai mare parte a energiei este investită, sub efectul constrângerilor, în *muncă*, al cărei volum apare din ce în ce mai important. „*Micile greve încep să fie mai mult sau mai puţin controlate... repunerea în ritm este completă*".

Obiectele îndrăgite nu mai sunt clienţii, ci produsele finaciare a căror vânzare este obiectivul imperativ. Realitatea a reapărut sub formă de profit. „*A nu mai face muncă socială, ci a stăpâni operaţiile... Clientela trebuie gestionată... vânzarea produselor...*"

Compensaţiile sunt reduse, primele şi comisioanele nu mai acoperă pierderea avantajelor : avansarea asigurată, confortul statutului câştigat.

Plus-valoarea, marja, „*profitul*", de această dată net percepute, fac, în ochii angajaţilor, obiectul unei *reinvestiţii* destinată să întărească strategiile întreprinderii, îndreptându-se masiv către *polul dominant* şi, dincolo de acesta, către sferele financiare şi politice a căror putere o alimentează. „*Sumele de bani sunt o miză importantă.*"

Dacă realitatea este economică (discursul de putere îşi extrage argumentele din criză şi şomaj), *legea* este cea a profitului. „*Acum trebuie să câştigăm bani... acum contează banii...*" Semnificant unic, din registrul economic, profitul nu aduce discursului valoarea simbolică ce îi permitea să codeze raporturile umane. Psiho-afectivul care ocupa totul în prima fază devine interdicţie, refulare.

Se trăieşte astfel dinamica unei puteri tehnocratice cu obiective pur economice, în care predomină un imaginar războinic, atât în interior, cât şi în exterior. Sistemul nu mai este închis, situaţia de monopol este caducă. DEF-ul trebuie să se impună în raport cu alte organizaţii care urmăresc aceleaşi obiective într-un context generalizat de competiţie. Constrângerea, conflictul şi negativitatea se

impun în toate relaţiile. Pozitivitatea nu mai este regăsită decât în profit, plus-valori şi promovarea individuală.

Angajaţii DEF-ului au suferit o răsturnare brutală al întregului lor sistem de reprezentări şi a modurilor lor de funcţionare. Configuraţia raporturilor de putere este inversată punct cu punct. Se înţelege că această nouă structură este instabilă, iar criza oricând reactivabilă. Dar convergenţa presiunilor, a contextului realităţii socio-economice, a schimbărilor metodelor de producţie au slăbit polul dominat. Se intră încetul cu încetul într-o a patra fază de amenajări relative în care dominaţii îşi vor constitui spaţii de refugiu, în timp ce polul dominant îşi va pierde, în ochii lor, câte ceva din masiva sa coeziune.

Faza de reamenajare relativă

Direcţiunea este resimţită în mod la fel de negativ, presiunile, ameninţările de blam, de mutare, de concediere, umilinţele generează o angoasă puternică. Dar solidaritatile se reconstituie în *polul dominat* la nivelul noilor unităţi, regiunile. Responsabilii, interpuşi de către direcţie pentru a transmite discursul şi a gestiona noul mod de funcţionare pot în cele din urmă juca un rol de scut. Ei lasă să coexiste, alături de imperativul performanţei, o ideologie a serviciului social. „*În acelaşi timp se vorbeşte în continuare de vocaţie... de rol pedagogic, bancă familială... asta e liniştitor*".

Pot reapare *reprezentări* mai pozitive, se reconstituie relaţii. Asistăm la naşterea unui „*spirit de regiune*", angajaţii recunoscându-se după aspect şi fiind mândri de aceasta. „*Solidaritatea reîncepe să existe prin intermediul altor valori... Dar tot solidaritate e...*". Acest sentiment se construieşte pe rememorarea trecutului şi pe rezistenţa la prezent ; reuniunile funcţionale între membri sunt prelungite pentru a vorbi de vremurile bune, a cultiva memoria, a resuscita familia. „*Există o rezistenţă colectivă fondată pe un vechi spirit de familie, oamenii îşi povestesc... mitul, saga DEF-ului*". În agenţii se menţine obiceiul mesei în comun, sărăcită, pe fugă, dar care se agaţă de tradiţie. Caracterul ludic al primei perioade revine din când în când cu un mic gust de revanşă faţă de direcţie. „*Am scos şampania... ne-am petrecut timpul povestind istorii de la DEF... vechile farse şi alte prostii care au fost... râdeam ca nebunii cam toţi...s-a pornit din nou discursul... e un fel de a recupera ceva...*"

Acest spaţiu de refugiu rămâne precar, nu toată lumea are acces la el, unii au „*cedat*" ireversibil : au abandonat orice efort de a „*rămâne pe linia de plutire*" şi demisionează pe loc, refuzând orice reciclare, acceptând căi pe care le ştiu fără ieşire, adevărate sinuciderii profesionale. „*Nu mai suportă să fie în conflict, nu mai suportă... va fi o adevărată risipă... oameni foarte deprimaţi...*" Tentaţia de a renunţa îi încearcă chiar şi pe cei care încă rezistă. Câteodată visul colectiv

renaşte ca vis de fugă, reconstituind vechea fantasmă: *„să cumpărăm un vapor, să deschidem un restaurant"*, vis niciodată realizat care trimite la problema angoasantă a dependenţei de DEF: *„Crezi că voi părăsi DEF-ul într-o zi?..."* Fosta mamă generoasă apare acum sub forma ei periculoasă. După ce a fost prea bună, acum organizaţia „vampir" obsedează somnul membrilor, care nu mai au puterea de a trăi o existenţă privată în afara ei. Acum că a devenit dură, amară, este prea târziu pentru a se elibera de ea. Oamenii nu mai reprezintă nimic fără ea, identitatea, idealul au rămas captive. *„Imaginea de securitate absolută, de înveliş în care eşti reţinut... angoasa de a fi devorat... DEF-ul nu-mi mai lasă aproape nimic... în cele din urmă, am impresia că n-aş putea face nimic fără DEF"*.

Volumul de muncă creşte neîncetat, cerând o suprainvestire de timp, o readaptare la metodele ingrate. Sentimentul de a fi devorat este întărit de cheltuiala de *energie* fără un adevărat retur (*„deci producţie, producţie, şi tot deschid conturi, şi tot diversific..."*).

Primele par derizorii faţă de *„sumele enorme de bani"* care se îndreaptă spre *polul dominant*, această nebuloasă, obiect al unor rumori incontrolabile, al unor OPC[1], răscumpărări, restructurări care ar însemna dispariţia DEF-ului în care fiecare şi-a găsit atâta vreme raţiunea de a fi. *„Cine cumpără pe cine?... Nu vom mai exista..."*

Între timp, direcţia, organizatoare a acţiunii, se scufundă, în ochii angajaţilor, în ridicol şi incoerenţă. *Discursul* profund tehnic şi performant este dublat de absurdul birocratic în care angajaţii găsesc ocazia de a reînvia complicitatea infantilă de odinioară şi de a ridiculiza un mod de gestiune care îi agresează: *„Servicii cărora continuăm să ne adresăm şi care nu mai există... o hârţogăraie ilizibilă pe care o aruncăm la coş..."*

Organizaţia a devenit inumană, incoerentă, angajaţii nu se mai pot salva decât agăţându-se de vis sau scufundându-se în lucru. Nici această fază, ca şi celelalte, nu se poate susţine prin referirea la vreo altă *lege* decât cea a profitului. Direcţiunea pretinde că respectă drepturile muncitorilor, dar aceştia nu o cred. Ei cred că sistemul nu caută altceva decât să-şi sporească propria putere.

Coerenţei onirice din prima fază, tehnocraţiei dure din a treia fază i-a succedat o dinamică paradoxală care face să coexiste contradicţiile la toate nivelurile. Iar dependenţa rezultată din trecut compensează tehnicismul şi absurdul prezentului.

Se poate oare deschide o nouă criză? Presiunile polului dominant, întărite de situaţia economică, replierea defensivă a agenţilor, mediera anumitor cadre lasă să se creadă că o stare cronică de nelinişte va succeda paroxismului anilor '80. Are loc un proces de interiorizare a crizei de către indivizi, datorită căruia

1. Ofertă publică de cumpărare (n.tr.).

organizaţia îşi poate manifesta incoerenţele, funcţiona fără alţi referenţi decât puterea economică. Visului matricial al angajaţilor i-au urmat ideologia gestiunii performante, atitudinea ludică regresivă – angoasa şi epuizarea. Criza s-a instaurat între cele două, efect de ruptură datorat acestor bruşte răsturnări de semne, pozitive şi negative, mutaţie a semnificanţilor (poli şi elemente aflate în joc în relaţia de putere) şi a articulărilor lor. Intensitatea crizei se raportează la faptul că schimbarea ameninţă unitatea socială şi identitatea actorilor. Criza este asimilabilă cu o tranziţie ratată: nici bruschetea, nici generalizarea nu au putut fi evitate. Doar în a patra faţă se constituie un compromis spontan, dar care rămâne paradoxal.

Căminul educativ Saint-Nicolas

Aceste pagini refac istoria crizei pe care a cunoscut-o un cămin şcolar de persoane cu handicapuri uşoare şi tulburări de caracter asociate (cazuri sociale, caracteriale, afectate de o infirmitate senzorială).

Este vorba despre experienţa împărtăşită de diferiţi membri ai organizaţiei, de către unii în aceeaşi poziţie statutară şi afectivă, de alţii cel puţin la nivelul ameninţării şi violenţei. Criza a putut fi trăită de pe poziţii contradictorii, explicată prin cauze diferite, percepută prin intermediul unor indici diverşi. Nimeni nu a fost ocolit de criză. Elementele factuale şi pretextele se schimbă, însă experienţa şi procesul rămân asemănătoare. Schimbări de direcţie, demisii, concedieri, închiderea căminului, moartea unui elev demonstrează caracterul colectiv şi social al crizei.

Analiza pe care o prezentăm aici se foloseşte mai întâi de o grilă de lectură deja prezentată în termeni de relaţii de putere, permiţând articularea acestor referinţe; ea este mai apoi continuată în termeni de sistem imaginar prin prezentarea unei istorii a instituţiei ca istorie a reprezentărilor.

Este vorba despre o mică structură situată într-un oraş din Ile de France, fondată de o mai veche asociaţie de inspiraţie religioasă, consacrată unei misiuni spirituale. Numele căminului, compoziţia consiliului de administraţie reflectă încă această orientare istorică. Căminul se află sub controlul DDASS[1] care închiriază şi subvenţionează instituţia, propune plasarea tinerilor handicapaţi conform convenţiei încheiate cu căminul.

1. Direcţia departamentală a activităţilor sanitare şi sociale (n. tr.).

Perioada premergătoare crizei

Asociația intervine în momentul angajării pentru a reaminti misiunea de salvare a sufletelor, lăsând la o parte orice abordare psihologică. Echipa se situează în decalaj total, ignorând definitiv misiunea spirituală în favoarea educativului și psihologicului: *„Asociația nu contează"*. În ciuda tutelei sale oficiale, DDASS-ul nu mai plasează handicapații în cămin. Nimeni nu știe de ce și nu încearcă să afle. Căminul este deci deconectat de instanțele care au, din punct de vedere instituțional, dreptul de a supraveghea. Cuvintele unei educatoare sugerează, însă nu acuză, o lipsă de comunicare între asociație și DDASS. Contextul instituțional este deci suspectat de divergențe interne sau de neînțelegere în privința obiectivelor căminului. Din aceste motive el este ignorat.

Perioada dinaintea crizei coincide cu o funcționare internă descrisă în general ca fiind satisfăcătoare și coerentă.

Polul dominant este ocupat de directoare. Ea ocupă această funcție de câțiva ani, dar se află în pragul pensiei. Este o figură carismatică, protectoare, care a servit drept scut între echipă și instituțiile de care depinde; nemenționându-le, netransmițând informația ea a întărit ignoranța sau chiar denegarea (negarea realității). În interiorul căminului, în ciuda aparenței ei desuete, ea se arată în schimb deschisă, încurajează, susține proiectele, își stimulează și liniștește echipa. Se arată capabilă de a menține în sânul acesteia armonia și dinamica. Garant al legii, știe să spună nu și favorizează schimburile. Reprezentările în privința ei sunt unanim pozitive, generate de încredere. Este un element de securitate, o mamă protectoare, un garant.

Ea îi lasă să ocupe polul dominant pe reprezentanții unui proiect în echipă: psihologul, fost educator promovat în această funcție, și *„echipa de bază"*, sudată, care au elaborat un proiect pedagogic și concep discursul instituției.

Discursul este ținut mai întâi de către psiholog, având un aspect coerent, cu referințe psihanalitice, în care este favorizată autonomizarea tinerilor handicapați prin ascultarea lor, elucidarea conflictelor, dar în care se poate totuși distinge evitarea transferului, *„refuzul relației fuzionale"* prin obligația unei duble asumări, și, în spatele refuzului oricărei ingerențe, o evitare a contactelor cu exteriorul (familie, instituții școlare). Proiectul se consacră amenajării interne în sensul unei existențe comunitare care asigură o prezență alături de tineri și necesită coeziunea echipei.

Echipa și discursul psihologului au un efect de intimidare și de fascinație, suscitând o vie dorință de integrare și de identificare în care nevoia de dragoste și de independență sunt amestecate. Psihologul este cel care dă tonul, fiind într-un fel fiul și simbolul falic narcisistic al directoarei.

Polul dominat este deci asociat puterii în acest joc de identificare, protejat de directoare, cimentat de discursul psihologului. O fisură există totuși în acest pol

dominat: invidia educatorului șef care nu ar suporta să-și datoreze postul acordului psihologului. Promovarea acestuia din urmă, modul său *„imperios, exigent și critic"* suscită atitudini de gelozie și invidie dinspre ceilalți membri ai echipei, dar directoarea are suficientă greutate pentru a le reduce la tăcere. Coeziuna echipei predomină deci. Climatul este *„calm, destins, serios"*.

Proiectul educativ se concretizează efectiv în practică: prezență, disponibilitate, ascultare, mediere, conversații în doi încearcă să meargă în sensul distanțării și al autonomizării tinerilor handicapați. Se regăsește totuși rezistența în fața contactelor cu exteriorul, care sunt încredințate unei educatoare *„pentru a se debarasa de toate corvezile astea"*.

În ciuda unor izbucniri sporadice, tinerii handicapați împărtășesc această ambianță calmă. Ei sunt invitați să participe la bunul mers al căminului și să gestioneze anumite activități, mai ales alimentare.

Personalul afirmă că este satisfăcut de munca în colectiv și de ambianța confortabilă astfel stabilită. Posibilitățile de promovare provoacă tensiuni, dar se creează posturi, iar nivelul reflecției, îmbogățirea profesională dau tuturor impresia de a ieși în câștig din dinamica instaurată. Situația economică nu este niciodată menționată, ea pare complet ignorată: toată lumea se bazează pe directoare. Această situație este prezentată în schema nr. 1, la sfârșitul analizei de caz.

Această perioadă premergătoare crizei se caracterizează deci printr-o *coeziune* și o *coerență internă* construite pe baza întrepătrunderii polilor dominant și dominat datorită *figurii protectoare* a directoarei, a discursului pregnant al psihologului, care joacă rolul de proiect de echipă. *Adeziunile* și *identificările* permit reducerea la tăcere a germenilor de rivalitate existenți în sânul echipei, care rămân latenți. Echipa se simte sudată, dar prin evitarea evidentă a exteriorului: instituții, familii, școli. Această compactă dinamică este întreținută de structura oedipiană a polului dominant. Cheia respectivei dinamici pare a se găsi, într-adevăr, în legătura strânsă a mamei cu fiul, adică a directoarei cu psihologul, care:

- refulează instanța paternă;
- solicită dependența în același timp fascinată și geloasă a celorlalți membri invitați să țină locul copiilor mai puțin privilegiați sau chiar dați la o parte;
- organizează plenitudinea unității într-o închidere care este o respingere a castrării, interzice orice relație de la om la om care nu reproduce triangulația mamă - fiu ales - copil pierdut;
- în fine, oferă o plus-valoare narcisistică în esență.

Ne putem întreba dacă discursul fiului binecuvântat de mamă nu ține de o simbolizare perversă care leagă în loc de a elibera și, sub pretextul autonomizării, instaurează închiderea și captarea.

Criza se va deschide prin spargerea cuplului oedipian și prin întoarcerea tatălui, arbitrar, uzurpator, pentru copiii care tot nu sunt recunoscuți.

Declanşarea crizei

Deşi fenomenul era preconizat efectul brutal nu a fost totuşi atenuat : directoarea iese la pensie. Înlocuitoarea ei este aleasă de către asociaţie, fără consultarea echipei, conform unor criterii proprii, religioase şi morale. Această nouă directoare va apare în curând ca o imagine inversă a celei vechi : nu i se poate acorda încredere, contradictorie, rece şi distantă, manifestând un *„autocratism inutil"*, făcând din ordinea materială, buget şi bucătărie, domeniul său aparte. Proiectul echipei îi rămâne în întregime străin.

Reprezentările echipei de bază care susţinea acest proiect sunt în întregime negative, dispreţul învăluie judecăţile de incompetenţă şi rigiditate.

Totuşi, germenii discordiei, latenţi în echipă, se dezvoltă. Educatorul-şef şi alţi trei noi educatori o susţin pe noua directoare. În jurul psihologului, alungat înspre polul dominat, lipsit de susţinere, nu se mai regăsesc în curând decât trei dintre vechii educatori, alţi doi plecând. Între cele două tabere se declară *„războiul"*. Poziţiile opuse se întăresc, educatorul-şef încearcă să susţină un proiect educativ şi şcolar pretinzând a obţine susţinerea DDASS-ului ; psihologul îşi menţine referinţele psihanalitice, vechiul proiect, şi caută să obţină plecarea *„uzurpatoarei"*. Dar el este cel care îşi vede postul reducându-se la o jumătate de normă.

Practicile se separă. Primul grup încearcă să creeze ateliere şi să ia contact cu exteriorul (demersuri pentru adaptarea tinerilor inadaptaţi, *„corvezile"*). Cel de-al doilea pretinde continuarea în direcţia autonomizării. Delăsarea şi activismul alternează.

Tinerii handicapaţi a căror recrutare este din ce în ce mai precară (nici o informaţie de la DDASS) nu mai sunt decât *„în trecere"* prin cămin ; agitaţia şi agresivitatea sporesc printre ei.

Acest lucru întăreşte un sentiment de nelinişte şi de ameninţare în privinţa muncii, extinzându-se apoi la adresa căminului şi a securităţii profesionale a membrilor săi. Domneşte un climat de inconfort şi de plictiseală. Războiul clanurilor, ostilitatea în privinţa directoarei *„inexistente"*, incapabilă de a recâştiga adeziunile, distrug orice satisfacţie profesională. În lipsa identificării posibile, indivizii sunt izolaţi, agresivi, neliniştiţi. Imaginile de moarte plutesc în aer, *„e irespirabil, te sufoci"*. Compensaţie derizorie care ţine de responsabilitatea directă a directoarei : bucătăria. *„De acum înainte, mâncăm."*

Instanţele externe, asociaţia, DDASS-ul păstrează tăcerea ; ele nu mai sunt ignorate, ci resimţite ca o ameninţare faţă de care directoarea nu face nimic pentru a-i proteja. Se vede că plecarea directoarei a deschis supapele şi a dat semnalul dezbinării şi al dezarticulării ansamblului : reprezentări - discurs - echipă - practici - grup de tineri handicapaţi. Reprezentările au devenit negative, identificările nu sunt recomandate, schimburile se răresc.

Exteriorul reapare ca o constrângere şi o ameninţare. Economicul, în continuare ignorat şi ascuns, este redus la derizoriul alimentar. Separările, dezarticularea, angoasa, acestea sunt trăsăturile caracteristice declanşate de pierderea vasului iniţial.

Căminul şi-a pierdut unitatea şi dinamica, *„ne lăsăm în voia întâmplării... fiecare vrea lucruri niciodată precizate şi se aliază cu cine îl poate ajuta să le obţină"*. Schema nr. 2 reflectă declanşarea.

Criza – Faza 1 : procesul

„Lucrurile se precipită... În doi ani, totul s-a răsturnat". Mai întâi, o presiune din ce în ce mai puternică, trăită ca un amesec abuziv al instanţelor exterioare. Alegerea acestei directoare de către asociaţie apare de acum înainte ca un semn evident şi reînnoit al voinţei asociaţiei de a *„pune echipa cu botul pe labe"*, a *„mătura psihanaliza"* şi de a reda căminului vocaţia sa spirituală şi morală. Pe de altă parte, faptul că DDASS-ul nu mai plasează tineri este trăit ca o ameninţare care devine un atac direct atunci când şi inspectoarea şi asociaţia cer abandonarea proiectului. Acest lucru este înţeles ca un element al unei strategii mai ample prin care existenţa însăşi a căminului este ameninţată. Bazându-se pe rarefierea celor plasaţi, pe deficitul brusc declarat, DDASS şi asociaţia pot recurge la reducerea timpului de muncă, suprimări de posturi, concedieri. DDASS-ul, în politica sa de restructurare, ar recupera pentru propriul interes un cămin aflat în dezmembrare. Directoarea ar fi fost complice, denigrând echipa.

Instituţiile de învăţământ exersează pe de altă parte o puternică presiune, făcând apel la Inspecţia academică pentru a obţine un contact cu căminul. O scrisoare a educatorilor adresată asociaţiei rămâne fără efect. Instituţiile ameninţătoare fac presiuni din toate părţile. Acolo, şi nu în interior, se iau acum deciziile. Puterea este reluată de instituţiile odinioară ignorate.

În reprezentările polului dominat se amestecă angoasele, neîncrederea şi dispreţul. Descumpănirea domneşte în sânul echipei, minată de iminenţa concedierilor. Tensiunea creşte, apar divergenţe în legătură cu orice, ficare îşi simte eforturile sabotate de către celălalt ; opoziţia incipientă, reţinerea informaţiilor se înveninează cu paralizia.

În privinţa minorilor, conduitele sunt contradictorii şi incoerente, trădând dezinteresul şi voinţa perversă *„de a-i împinge spre criză"* pentru a mina munca celorlalţi colegi. Delăsarea complezentă, relaţiile privilegiate întreţin un climat de tensiune printre educatorii complet desolidarizaţi. Numărul tinerilor diminuează, în timp ce agresivitatea şi opoziţia sporesc. Fug, rup contractul şcolar, se bat între ei. Aşa-zişii lideri fac să domnească teroarea până şi în rândul educatorilor care „merg furişându-se pe lângă ziduri". Se joacă cu directoarea

dispreţuită. În aceste condiţii, munca profesională, apartenenţa la instituţie nu mai oferă nici o satisfacţie, se instalează frica.

În acelaşi timp, educatorii află despre deficitul căminului, deşi persistă în acelaşi timp ideea că asociaţia are fonduri. Economicul revenit este semnificativ în privinţa pierderii substanţei unităţii sociale. Directoarea este considerată cauza acestei ruine. Într-o zi, echipa, cu psihologul în frunte, îi invadează biroul şi îi cere să-şi mărturisească incompetenţa. Ea se supune şi îşi dă demisia. „Omor" mai degrabă imaginar decât simbolic: orice simbolizare era deja imposibilă de la plecarea vechii directoare. Toată lumea se închisese într-un imaginar coalescent cu realitatea, exprimându-se prin trecerea la fapte şi/sau prin inerţie. Psihologul, fiul drag al primei directoare, alungat de la putere, cu discursul interzis, nu putea încerca să se reimpună decât cu ajutorul violenţei aducătoare de moarte. Nimic nu putea reconstitui unitatea pierdută, cu atât mai mult cu cât aceasta era construită pe închidere şi evitare. Atunci când nu mai este simbolizabilă, realitatea se prezintă în termenii economicului în acelaşi timp ca o prăpastie care se deschide sub picioare şi ca o acumulare imposibil de atins, viaţă care fuge, hemoragie a organizaţiei sau a subiectului social dezmembrat. Descumpănirea şi violenţa predomină la toate nivelurile, excluzând orice solidaritate, orice acţiune coezivă şi orice echilibru. Fiecare îşi trăieşte izolarea în imanenţa catastrofei (schema nr. 3).

Această stare de criză se prelungeşte totuşi până când imaginarul întâlneşte realitatea în aspectul ei extrem.

Criza – Faza 2 : închiderea

Un nou director este numit ca înlocuitor al directoarei demisionată prin intervenţia echipei. A cui emanaţie este : a DDASS-ului sau a asociaţiei ? DDASS-ul se prezintă ca instanţă atotputernică în reprezentările tuturor, asociaţia se şterge.

Directorul impune în mod abrupt un regulament interior care codifică în mod strict practica. Aceasta este plasată sub semnul supravegherii educative şi medicale. Directorul a recuperat polul dominant în acord cu instituţia, redresarea corpurilor trebuie să meargă în paralel cu cea a spiritelor.

Igienă, securitate şi gestiune sunt cuvintele cheie. Acest discurs laconic contrazice complet discursul psihologizant din perioada premergătoare crizei. Afectivul şi umanul sunt urmărite ca nişte microbi, nici un detaliu nu scapă *„ochiului stăpânului"*. *„Medicalizării"* i se adaugă grila orară care reduce posibilităţile de reunire, amputează postul psihologului. Un educator care pleacă nu este înlocuit. Schimburile sunt regulamentar rarefiate. Ordinea şi curăţenia trebuie să domnească.

Echipa reprimată, devalorizată, dezavuată reacţionează prin teamă şi dispreţ. Educatorii daţi la o parte şi infantilizaţi se simt umiliţi în faţa minorilor care se

impun. Dintre aceştia „liderii" fac să domnească violenţa legându-se de educatorii pe care nu îi protejează nici o solidaritate, *„într-adevăr, fiecare pentru sine"*. Fiecare rezistă doar cu preţul unor concesii, renunţând la orice autoritate educativă. Unii demisionează pur şi simplu, nu mai există o reală practică, teama e prea puternică. Minorii înşişi caută să fugă. Educatorii rămaşi sunt obsedaţi de ideea că directorul are doar misiunea de a asigura închiderea. El însuşi întăreşte această idee pretinzând că, în lipsa supunerii, DDASS-ul va *„prelua căminul"*.

Membrii căminului se simt prinşi într-o capcană, despuiaţi, dezmembraţi, munca lor pierzând orice sens, condamnaţi să fie ceea ce refuzau : simple instrumente de supraveghere fără nici o iniţiativă sau stăpânire asupra practicii lor.

O educatoare încearcă o operaţie de supravieţuire menţinând o legătură reparatoare cu un minor handicapat a cărui traiectorie a urmărit-o : prin această legătură, ea încearcă să respingă ameninţarea sfârşitului şi să-şi regăsească identitatea. Minorul, André, de care s-a ataşat, este dificil, fragil, dar i se pare bogat în posibilităţi. Această legătură va fi marcată de ceea ce procesul directoarei nu reuşise să elimine : violenţa destructivă care, o dată cu dispariţia polului dominant cu rol de scut, a urmat negării celuilalt, afirmării înşelătoare a unei coerenţe interne închise asupra ei însăşi. Cincisprezece zile după anunţarea închiderii căminului, un băiat îl omoară accidental pe tânărul André în cursul unei crize de violenţă.

Aflăm mai apoi că asociaţia cunoştea de mai multe luni verdictul de închidere pronunţat de DDASS. Fără îndoială, acest fapt nerostit a fost la rândul lui circumscris morţii tânărului André, făcând dovada unei violenţe fără cuvinte care s-o exprime. Moartea a venit în fine să pecetluiască ceea ce ideologicul, şi mai apoi economicul, nu mai erau în măsură să explice, după un proces de mai multe luni în cursul căruia s-a trecut de la unitatea consensuală, construită pe incapacitatea de a intra în conflict, de a recunoaşte divergenţele şi diferenţele, la dezarticularea *praxis*-ului colectiv, la ruperea unităţii sociale, la prăbuşirea sentimentului de identitate.

Plecarea directoarei reprezintă declanşatorul care a deschis ochii, relevând contradicţiile interne ale constrângerilor externe ce se voiau ignorate. Orice simbolizare fiind făcută imposibilă prin decalajul dintre înainte şi după, denegarea s-a instalat la toate nivelurile, în toate registrele, până când ameninţarea s-a dovedit a fi cu adevărat moartea, acolo un rămânea o fărâmă de identitate.

Schema nr. 4 expune acest sfârşit.

Ca în numeroase alte crize, membrii organizaţiei se implicaseră prea mult, fără nici o precauţie. Se serveau de acest lucru pentru a-şi adăposti nevoia de atotputernicie şi de unitate deplină. Exista însă o fisură în sistemul de protecţie al acelei unităţi. Polul dominat întărea iluzia, prin intermediul unei figuri

carismatice. Dispariția sa descoperă insuportabila diviziune pe care nu o mai colmatează nimic, lasând unitățile organizației pradă descumpănirii. În acest caz, aveam o oedipianizare a relațiilor de putere, adică o regresiune psihofamilială a raporturilor sociale creând o coalescență imaginară și incapacitatea de se distanța, autorizând solidaritatea și conflictele să coexiste.

Efracția sistemelor de reprezentare

Toate acestea nu erau adevărate decât pentru membrii căminului, în reprezentările și modurile lor de investire.

Echipa s-a organizat mai întâi în jurul unei reprezentări centrale care definește actul educativ, cu referință la psihanaliză, ca o ascultare atentă a mizelor psihologice ale tinerilor aflați în dificultate în viața lor cotidiană.

Totuși, nu este vorba de favorizarea transferului pentru a proceda la elucidarea proceselor plecând de la relația terapeutică, ci de păstrarea unei distanțe materializate prin modalitățile de lucru ca, de exemplu, alegerea de a interveni întotdeauna în doi.

Viața de zi cu zi este percepută sub unghiul unui suport, al unei ocazii, al unei puneri în scenă, posibilitate pentru tineri de a juca și de a-și depăși conflictele interne, autonomizându-se astfel. Obiectul investițiilor echipei este o acțiune colectivă de reflecție și de grupare a băieților în căutarea sensului. Echipa este unită în jurul unei adeziuni la acest ideal educativ, rezultat din psihanaliză și încarnat de psiholog. Actuala reprezentare a vieții de zi cu zi, considerată ca un câmp experimental pentru căutarea semnificațiilor inconștiente și însoțirea proceselor de deplasare a conflictelor, antrenează pentru echipă o descalificare a tot ceea ce se prezintă ca nereductibil la acest mod de a privi situațiile.

Așa stau lucrurile în ce privește școlarizarea tinerilor care, în realitatea concretă, necesită sarcini de organizare: contacte cu instituțiile, demersuri administrative sau gestiunea materială a căminului. Considerate ca fiind niște *„corvezi"*, aceste sarcini sunt încredințate unor persoane, cu cererea expresă de a nu vorbi despre ele.

Funcționarea echipei ca un colectiv instituțional se articulează deci în jurul unei logici interne care definește ascultarea psihanalitică drept mod de organizare a căminului școlar. Pentru ca această reprezentare să poată fi ocazia unei practici efective, grupul trebuie să excludă din câmpul său orice element al realității, orice altă logică în măsură să dezmintă iluzia care îi servește drept forță de legătură și principiu de organizare. Astfel, grupul construiește un sistem închis care își extrage energia din interior și pune la punct un sistem defensiv împotriva oricărei instanțe externe purtătoare de alte logici decât cele recunoscute în sânul său: DDASS, asociația, instituțiile școlare, familiile.

Soliditatea sistemului ține de faptul că directoarea ocupă locul unui gardian, fiind garantul unității grupului în jurul proiectului său și protejând echipa de orice amestec al instanțelor externe, precum și de orice preocupare de ordin economic. Astfel protejată, echipa își mobilizează energiile de legătură care îi permit exercițiul unei acțiuni profesionale pozitive și creative, controlând în același timp forțele de disociere sau de opoziție interne care sunt refulate din cauza unității realizate.

Fragilitatea grupului instituțional se datorează incapacității sale de a integra în constituția dinamicii sale elemente exterioare logicii sale externe.

Ieșirea la pensie a directoarei declanșează procesul de criză pentru că lipsește grupul de funcțiile de reglare și de protecție aflate la originea construcției colective și necesare viabilității sale. Echipa este brusc expusă realităților pe care le excludea în mod necesar din câmpul său reprezentativ, care erau denegate în problematica ei imaginară. Din această cauză, realitățile, cu semnificațiile lor amenințătoare, intră prin efracție și distrug echilibrul anterior.

Noua directoare intră în cămin ca reprezentantă a acestui exterior amenințător. Mai întâi pentru că, provenită din asociație, este în mod explicit purtătoarea valorilor acesteia și reintroduce în interior instanțele ignorate, modurile lor de a vedea și puterile lor. În al doilea rând, pentru că ea concepe modul de funcționare al căminului plecând de la sisteme de reprezentare și valori aflate în opoziție totală cu cele ale echipei. Ea se consacră îndeosebi *„bugetului și gestiunii micilor probleme"*, preocupări banale pentru o echipă care își plasa idealul în tratamentul psihologic al relațiilor, implicând evitarea grijilor legate de gestiune.

Unitatea grupului ține de un mod de a reprezentare a contextului instituțional în care înscria o practică specifică sub protecția puterii în funcție. Schimbarea de direcție produce o pertubare care vine din exterior, urmată apoi de o perturbare internă care se dezvoltă la toate nivelurile.

Grupul se apără mai întâi colectiv și încearcă să-și păstreze unitatea prin respingerea și disprețul pentru directoarea taxată drept incompetentă și inexistentă: incompetentă să ocupe locul fostei directoare în ce privește protecția care permitea practica profesională anterioară, inexistentă în dorința grupului care, prin repetiții insistente, califică drept inexistente actele și cuvintele care amenință construcția comună, ca pentru a se apăra de efectele lor distructive.

Dar coerența este afectată și, foarte repede, antagonismele refulate irup, operează un travaliu de dezbinare. Așa apar problemele între unii educatori și psiholog.

Se vor constitui două clanuri, transformând complementaritățile și solidaritățile în opoziții și rivalități. Apoi, pe măsură ce criza se amplifică, dezbinarea se accentuează. Opozițiile lasă locul unui fel de luptă corp la corp în care *„toate propunerile care vin de la una din părți sunt condamnate dinainte de cealaltă"*,

lipsind grupul de orice alteritate posibilă și antrenându-l către alianțe temporare și aleatorii până la un *„fiecare pentru sine"*, într-un context trăit ca o catastrofă, unde *„fiecare își scapă pielea"*. Desfacerea internă a grupului supus unor noi presiuni externe antrenează un sentiment de amenințare. Teama se instalează.

Noul, diferitul, nu pot deci da naștere unor negocieri sau unui compromis pentru că dezorganizează o credință prestabilită. Opunându-se percepției, reprezentatului, cunoscutului, ele se impun ca o forță negativă generatoare de incertitudine și de angoasă. În acest climat mental și afectiv, grupul constituit în jurul psihologului încearcă să se mențină, comportamentele sale devenind rigide. El caută să exorcizeze distrugerea care operează în interiorul său prin uciderea celei *„prin care soseşte nenorocirea"*. La rândul ei, noua directoare și aliații săi dezvoltă comportamente incoerente și arbitrare.

Dominant sau dominat, nimeni nu scapă de efectele de dezarticulare și, ca într-o oglindă, clanurile își răspund prin neîncredere și dispreț, se refugiază în aceleași atitudini dure. Dereglarea de ansamblu transformă supleţea organizațională, capacitățile de răspuns, strategiile de reglare într-o paralizie generală.

Criza cuprinde organizația în globalitatea ei, slăbind în fiecare zi tot mai mult capacitățile ei de autoreglare. Ea se prezintă ca efectul unei incapacități a echipei de a integra date noi sau suplimentare față de construcția care îi asigura unitatea. Date noi apărând din dezvăluirea de neocolit a ceea ce era evitat și exclus din ordinea logică interioară grupului.

Odată atins sistemul imaginar, discursurile de referință lipsesc sau nu își mai satisfac funcția simbolică. Modurile de funcționare sunt incoerente și incerte. Obiectul de investire care articula actul profesional dispare în favoarea luptelor interpersonale. *„Ne ocupăm din ce în ce mai puțin de băieți."* Diferitele instanțe ale organizației și actorii sunt într-o încleștare directă. Energiile puse până atunci în practică sunt întoarse asupra lor înșeși, cu semn negativ.

Unitatea organizațională fiind afectată, indivizii nu mai găsesc posibilități de identificare, sistemele de apărare încremenesc în jurul unei credințe din ce în ce mai puternice ; grupul se orientează către o soluție regresivă manifestată prin pierderea celor mai bogate calități care îl făceau să lucreze la proiectul său educativ și prin consolidarea celor mai rigide conduite.

Declanșatorul crizei a descoperit fundamentul structurii, adică faptul că unitatea era construită pe baza unei închideri față de mediul înconjurător și a negării diferenței, dinamica creatoare a echipei ținând de închiderea sistemului ei. Declanșatorul a indicat foarte precis lucrurile până atunci neobservate : ceea ce mergea de la sine în sistem presupunea de fapt carențe importante. Idealul de autonomie în jurul căruia se organiza echipa reprezenta în același timp punctul său slab. Aflat în necesitatea de a se pune la adăpost de realitățile exterioare, grupul prezintă o imagine autonomă, semn al capacității de autoguvernare

(crearea propriul proiect), dar care exclude luarea în calcul a constrângerilor externe. *„Cei câțiva ani de funcționare pasionantă pe care i-am cunoscut n-au reprezentat decât o insulă repede scufundată"*, va spune un membru al echipei.

Dacă declanșatorul face să iasă la iveală un sens pentru cercetătorul social care încearcă să înțeleagă, este clar că actorii continuă să ignore mizele în care sunt prinși. Ei suferă criza ca victime și se încăpățânează să-și mențină proiectul, întărindu-și astfel credința fondatoare. Nici o clipă nu îi vedem pe protagoniști, aflați în căutarea sensului, punându-și întrebări asupra motivelor propriei lor vulnerabilități și încercând să-și chestioneze critic modul de funcționare. Criza provoacă, într-adevăr, inhibiția capacităților de înțelegere, antrenând sterilitatea capacităților strategice, datorată unei rigidizări a sistemului de apărare necesar menținerii sistemului de reprezentare.

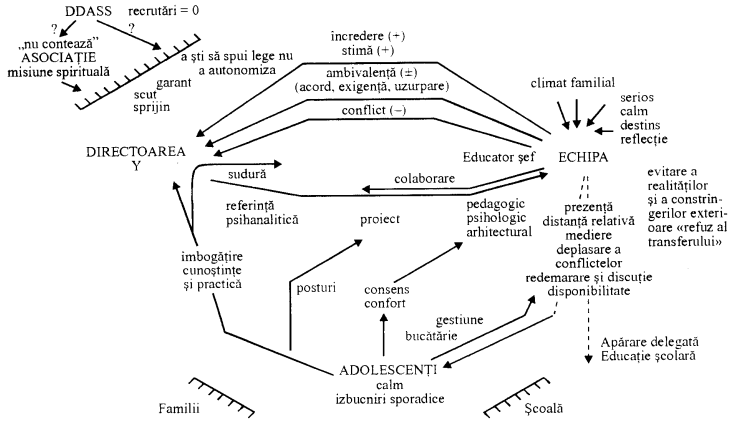
În ciuda rezistențelor, credința inițială este la un moment dat atinsă, provocând o pierdere de sens. Organizația, în diferitele sale componente, se află atunci în căutarea unui nou sens ale cărui părți risipite scapă determinării. Într-un asemenea context de dezbinare, nimic nu pare a putea reconstitui unitatea. Grupul slăbit nu poate rezista noii puteri care, prin măsurile pe care le ia, *„răsucește cuțitul în rană"* exacerbând fragilitățile.

Închiderea căminului poate fi considerată o moarte a grupului ca echipă profesională, construită în jurul unui proiect specific. Această închidere intră în corespondență cu moartea, acum reală, a lui André, un tânăr despre care se poate spune că a reprezentat obiectul asupra căruia s-a condensat înfruntarea dintre, pe de o parte, idealul menținut în ciuda tuturor, și, pe de altă parte, elementele realității externe, atâta vreme greșit percepute și ținute la distanță. Moartea reprezintă însemnul unei înfruntări violente, a unui conflict care, nefiind nici negociat, nici exprimat, se transformă în criză.

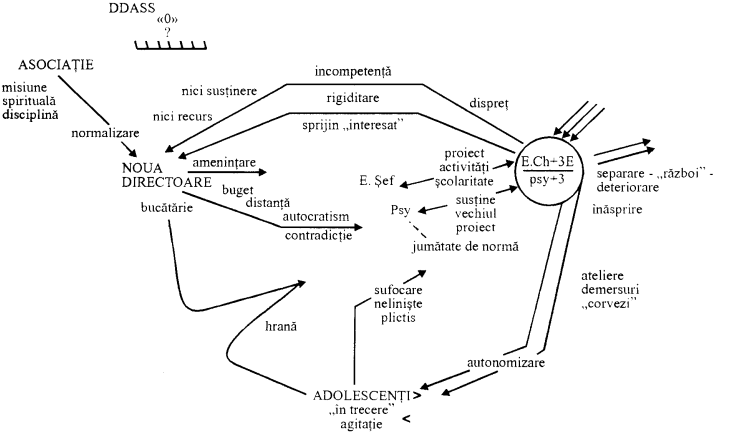
Un an mai târziu, căminul se redeschide cu o altă denumire, pentru un alt tip de primire, cu o altă echipă și cu același director. Criza nu a afectat cu adevărat decât colectivul. Organizația nu este decât o construcție. Orice criză se referă la ceea ce colectivul vrea să ignore, desface montajul defensiv care servea acestui scop și lasă colectivul în voia angoaselor și a violenței sale până atunci denegate.

Criza este un *„cataclism"* în măsura în care sistemul de apărare se sparge în cele din urmă. Criza există, de asemenea, pentru că grupul menține o exigență articulată în jurul idealului său întărit. O posibilă conflictualizare a pozițiilor i-ar fi permis echipei să-și dialectizeze raporturile de putere prin integrarea unei diversități a punctelor de vedere și a pluralității instanțelor.

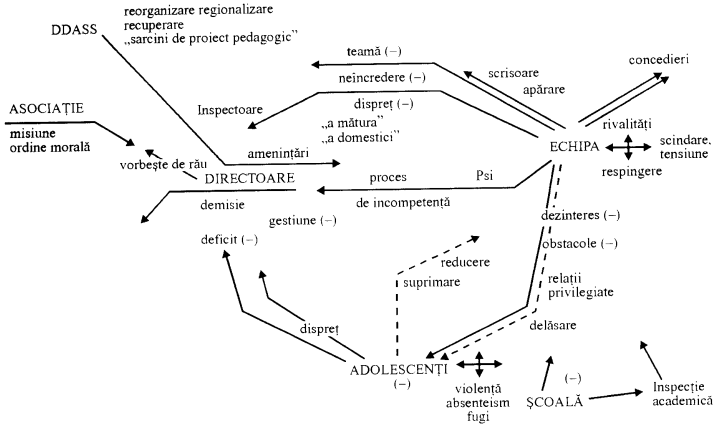
„Puterea rămâne putere, conchide nostalgic un membru al echipei, *se adaptează realității economice și sociale și o scoate aproape întotdeauna la capăt."*



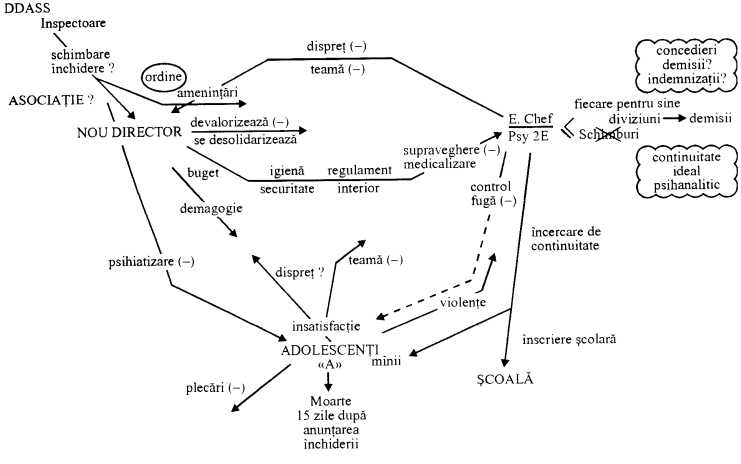
Căminul Saint-Nicolas
Schema 1 : *Înainte de criză*



Căminul Sainte-Nicolas
Schema 2 : *Declanșarea*



Căminul Saint-Nicolas
Schema 3 : *Procesul*



Căminul Saint-Nicolas
Schema 4 : *Închiderea*

Centrul de formare „Matéria"

Federația Centrelor de Promovare și de Formare a Artizanatului a fost fondată în 1975 într-un scop de utilitate socială în domeniul reinserției profesionale. Creată de către femei pentru a le ajuta pe femei să-și creeze propria slujbă, asociația a fost, de la început, recunoscută de către instituțiile publice ca o inițiativă *„inovatoare și salutară"*, iar acțiunile propuse și dirijate de către Federație au fost finanțate prin convenții de servicii încheiate cu organismele publice.

Asociația posedă mai multe reprezentanțe în Franța, centre de promovare și de formare care se bucură de o autonomie juridică (legea 1901) și de o libertate de acțiune în teritoriu, cu condiția ca persoanele angajate să fie *„convenabil formate și să împărtășească etica FCPFA"*.

Centrul „Matéria", situat în provincie, a cărui situație o vom analiza aici, a fost creat în 1983 la inițiativa lui Marie-Marthe, care împărtășește alături de Mathilde P., fondatoarea FCPFA, proiectul de promovare a femeilor, rezultat din mișcarile feministe și de autogestionare. Mathilde P. este și președinta acestui centru de formare care reprezintă, pentru ea, o ramificație care încarnează idealurile aflate la originea creării federației.

Perioada premergătoare crizei

Perioada dinaintea crizei este marcată pentru toți membrii (opt femei) de o mare satisfacție care ține de o organizare a centrului bazată pe valori de egalitate și de devotament.

Grupul formează o unitate coezivă și fuzională care adună voința și energiile liber consimțite în jurul unui proiect solidar de acțiune. *„Este o grupare de oameni care cooperează, care se plac ; facem ceva împreună, avem același obiectiv, mergem în același sens, nu ținem cont de timpul cheltuit, ne într-ajutorăm, ne susținem, suntem toate legate între noi."* Fiecare invocă o puternică investire, fie că este vorba de timpul petrecut la locul de muncă, *„am petrecut aici seri întregi, chiar o parte a nopții"*, de mobilizarea afectivă, *„parcă eram căsătorită cu «Matéria»"*, sau, în anumite cazuri, o renunțare provizorie la salariu, *„dacă nu erau destui bani în casă, acceptam să nu primesc salariul imediat"*.

Organizația se bazează pe un sistem de autogestionare puțin formal, *„n-am fi fost în stare să facem o organigramă"*. Centrul este un spațiu deschis tuturor, fără deosebiri, în care schimburile se trăiesc în direct. Spațiu colectiv de întâlnire în care fiecare vine să ceară, să ia sau să aducă informații, să povestească experiențe, să pregătească formarea. Dar și un loc convivial în care reunirunile periodice reprezintă ocazia de *„a bea un pahar împreună, de a glumi, de a ne defula"*. Ritual prin care fiecare își confirmă apartenența la grup, acesta asigurând o funcție de reglare : *„Era o supapă indispensabilă"*.

Transparența, cuvânt cheie care revine în mod regulat în interviuri, este un criteriu valorizat de funcționare : transparență la nivelul informațiilor, deciziilor, intențiilor. Grupul este mândru de funcționarea sa care se traduce în particular printr-o egalitate de salariu pentru toți. Dacă instaurarea unei slabe distanțe între salarii face parte din doctrina Federației naționale, egalitatea completă practicată în centru este un caz unic în asociații.

Acestei egalități de salariu îi răspunde reprezentarea unei echivalențe a funcțiilor. Dacă, în realitate, formarea, secretariatul, gestiunea sunt asigurate de o persoană oarecum individualizată, se menține sentimentul că fiecare poate ocupa orice loc, pe criterii de valorizare a persoanelor. *„Centrul nu avea o structură bine definită la nivelul sarcinilor, responsabilităților, era în funcție de personalitatea oamenilor... fiecare se regăsea în acest vag."*

Este vorba de o repartiție colectivă a sarcinilor și a responsabilităților pentru o operă comună în care fiecare *„pune mâna la treabă"*. Această convingere a posibilității de schimbare a rolurilor este în parte fondată pe funcțiile transversale asumate când de persoane, când de grup, referitoare la reglarea, recunoașterea, protecția, creativitatea și gestiunea informațiilor și a deciziilor.

Marie-Marthe, fondatoarea centrului, care îl dirijează în această primă perioadă (1983-1988) nu apare în interviuri ca directoare. Termenul nu este niciodată folosit când este vorba de perioada premergătoare crizei. Marie-Marthe este evocată ca un membru al grupului care *„aplică deciziile echipei"*.

Proiectul care dă sens și fondează identitatea grupului de la centrul „Matéria" se bazează pe postulatul de autogestionare care suprimă orice distincție între directori și cei dirijați, printr-o egalitate a puterilor și prin aptitudinea actorilor de a se organiza colectiv în instituțiile sociale. Acestui postulat i se adaugă în egală măsură angajamentul feminist de a demonstra aptitudinea femeilor de a crea, organiza, gestiona ele înseși organizații.

Ideologia care reunește grupul se bazează pe valorizarea armoniei : este posibil un acord între interesele individuale și proiectul colectiv prin participarea tuturor la luarea deciziei.

Lipsa structurilor formale, nivelarea diferențelor permit întâlnirea pe baze egalitare care favorizează crearea unor proiecte comune. Calitatea și perenitatea grupului țin de transparența și de instaurarea unor întâlniri frecvente între membrii săi pentru a înainta în acțiune și a elucida modul de funcționare.

Această exprimare directă, reînnoită, pentru a ajunge la un consens menținând transparența, reprezintă o bază la care țin toți membrii echipei. Această perioadă premergătoare crizei în care predomină relațiile afective și călduroase este deci trăită ca fiind deosebit de satisfăcătoare. Echipa este sudată, fără formalisme. Se vorbește de *„funcționare tacită"*. Este perioada de elan consensual. Unitatea echipei este primordială, se discută mult, se decide

împreună, se cooperează la același proiect. Persoanele au sentimentul de a fi recunoscute, operative.

Sistemul imaginar care se bazează pe fuziune, nediferențiere și indistincție este creativ și inducător de legături. *„Ne făcea plăcere să fim undeva împreună... lucrurile mergeau ca de la sine"*.

Consensul astfel constituit este trăit ca fiind fără nici o fisură, *„nu exista nici o eroare"*. Sunt excluse din start chestiunile care ar putea reintroduce dezacordul, conflictul și diferența. *„Nu se vorbește despre salarii (...) nu se pleacă de la «Matéria» (...) cuvântul «directoare» era tabu."*

Favorizat de un țesut economic care îi permite echipei să-și dezvolte proiectul fără obstacole, funcționarea centrului este trăită ca fiind sustrasă oricărei constrângeri economice. *„Eu am impresia că, atunci când am venit la «Matéria», acțiunile câdeau din cer."* Domină reprezentarea unei funcționări interne, naturale, degajate de orice influență exterioară printr-o angajare din plăcere.

Declanșatorii

Plecând de la interviuri indiviuale și de la reuniuni ulterioare cu membrii echipei putem evidenția, retrospectiv, mai multe evenimente care au jucat rolul de declanșatori.

Conjunctura socio-economică

Contextul economic și social s-a schimbat. Circumstanțele obligă centrul de formare să se adapteze unei piețe, unei concurențe și unor subvenții care nu mai sunt acordate automat de la un an la altul. Problema financiară devenind centrală, condiția de supraviețuire este, de acum înainte, obținerea de stagii. Este vorba de trecerea de la o activitate centrată pe un public perfect profilat (femei în inserție profesională) la o acțiune care se înscrie într-un context concurențial pentru stagii diversificate și un public eterogen.

Astfel, pentru a supraviețui, echipa, care lucra în mod exclusiv la nivel calitativ, trebuie să *„se bată"* pentru stagii, să se deschidă unui public aflat în mare dificultate și să se confrunte cu concurența altor organisme de formare.

Teama de a nu avea suficiente acorduri determină echipa să-și multiplice ofertele. Ea obține un număr de stagii superior capacităților sale, ceea ce sporește munca „celor vechi" și necesită noi recrutări.

Acestei modificări în regimul de activitate i se adaugă deci o schimbare în caracteristicile publicului. *„Înainte, aveam un public facil, era vorba despre persoane voluntare care cereau asemenea stagii, deci era perfect, ne făcea multă plăcere să lucrăm cu ele. (...) Acum, trebuie să lucrăm cu un public diferit, mai dificil, care are alte preocupări decât noi..."*. Noul public necesită reexaminarea resurselor echipei în termeni de competență și pluralitate a acțiunilor.

Irupția realității socio-economice și a imperativelor sale poate fi considerată ca un eveniment declanșator al procesului de criză.

Am văzut că în prima perioadă grupul era beneficiarul unei organizări care se baza pe egalitate, solidaritate și partajul responsabilităților. Cuvintele cheie care revin în toate interviurile sunt: informal, unire, vag, comun, împreună, fără limitări, nici o diferență, echivalență...

Ni se prezintă astfel o organizație care se dorea a-conflictuală, fuzională, ignorând instanțele exterioare. Noile date socio-economice către care asociația trebuie să se deschidă se prezintă acum ca niște constrângeri, infiltrate în universul armonios anterior.

Logicilor nediferențierii, indistincției, uniformității și înțelegerii care asigurau satisfacția echipei li se vor opune cele ale eterogeneității, diferențierii, competiției și diversificării. Dincolo de dificultățile concrete pe care le va întâlni grupul, este atins mai ales sistemul de reprezentare pe care se construise.

O schimbare de direcție

În acest context dificil, în iulie 1988, cinci ani după crearea centrului, Marie-Marthe, responsabila echipei, este invitată să preia direcția națională și să părăsească centrul de formare.

Bruschețea plecării lui Marie-Marthe constituie un șoc pentru echipa care trebuie s-o înlocuiască rapid. Ea este unită în jurul ideii unanim formulate: *„Orice decât o angajare din exterior... chiar un membru al unei alte ramificații este exclus"*, pentru a conchide că *„trebuie găsit cineva din echipă."* Se prezintă, cu reticențe, două candidate. Christine B. sfârșește prin a renunța. *„Nu mă vedeam deschizându-mă spre exterior, nici purtătoare a imaginii viitorului."* Mai puțin înspăimântată de acest viitor, Marie-Thérèse își menține candidatura, dar va fi aleasă *„în lipsă de altceva"*.

Înaintea intrării ei în funcție vor fi enunțate explicit carențele noii responsabile, în cursul unei reuniuni unde vor fi evocate calitățile ei și *„mai cu seamă defectele"*.

Decizia este deci luată cu o rezervă care ține, se pare, mai mult de funcție decât de persoană: *„Ne aranja pentru că era cineva din interior, chiar dacă aveam oarecare temeri... în fața necunoscutului era mai puțin nesigur. (...) Nu se punea problema găsirii unei directoare, ci a unui nume căruia să i se atașeze o responsabilitate"*.

Alături de ideologia egalitară și de climatul unitar proclamat de membrii asociației regăsim, în interviuri, alte elemente care ne permit să facem ipoteze

asupra funcționării centrului, mai ales asupra locului și rolului ocupat de Marie-Marthe în prima perioadă.

Echipa este de acord pentru a-i recunoaște lui Marie-Marthe calități relaționale de ascultare, încredere, înțelegere și respect. Un puternic atașament afectiv le atașează pe formatoare de responsabila lor, care întreține o relație foarte personală cu fiecare dintre colaboratoarele ei, alese de ea însăși în cea mai mare parte.

Beneficiind de o importantă credibilitate ca fondatoare a centrului, ea încarnează în același timp istoria asociației și referința ei etică și pedagogică. Rolul pe care îl joacă Marie-Marthe în sânul echipei contribuie la perpetuarea reprezentării unei mari autonomii a fiecăreia și a unei absențe de ierarhie, în timp ce cuvintele sale ne prezintă un exercițiu aparte al puterii.

Personaj carismatic, Marie-Marthe induce o puternică dependență afectivă. Autoritatea „invizibilă" a cărei purtătoare este trimite la imaginea ideală a unei organizații cooperative care ar privilegia interdependența între membrii săi în urmărirea obiectivelor, caracterizată prin comunitatea deciziilor, remunerații identice, egalitatea competențelor, împărțirea aceluiași birou. Această autoritate, depinzând de aptitudinea directoarei de a menține credința în justețea și valoarea idealurilor împărtășite, ține în egală măsură de capacitatea ei de a gestiona incertitudinile și contradicțiile.

Or, se pare că modalitățile de exersare a puterii de către Marie-Marthe au ca rezultat întărirea fuziunii consensuale, sursă de creativitate și de satisfacție, și ocultarea dimensiunilor conflictuale. Puterea funcționează, de fapt, în două registre contrarii. Unul, evident, bazat pe cooperare democratică, putere împărtășită care dă membrilor echipei sentimentul de a participa din plin la inițiativele și deciziile luate. Celălalt, neperceput, cel al unei funcționări autocratice, decizionale și manipulatoare de care Marie-Marthe își dă seama cu timpul, în cursul interviului.

„În vremea aceea, aveau nevoie de «cineva care să țină hățurile», după cum spuneau... Dar într-un fel care să nu se simtă. Și acesta e oarecum modul meu de a fi. Adică, felul meu de a fi, chiar și acum, este că știu foarte exact ce vreau să fac, și mă descurc în așa fel încât ceilalți să aibă decizia. (...) De cele mai multe ori, pentru deciziile strategice, este adevărat că-i consultam, dar aveam deja o idee și, în general, se decidea ceea ce credeam că este necesar. (...) Dar, de fapt, structura de funcționare trecea în mare măsură prin mine..."

Pentru că încorporează idealul de autogestionare, Marie-Marthe folosește un joc subtil pentru a *„dirija fără să aibă aerul"* și pentru a ocupa în secret o funcție de direcție.

„De fapt, a fost ceva oarecum latent... Și este adevărat că, recunosc, așa sunt eu, făceam lucrurile puțin pe ascuns. În fine, pe ascuns... e o exprimare prostească, dar... era ceva latent, se afla în mijlocul celorlalte lucruri, aveam oameni care mă ajutau mult să elaborez proiecte etc., dar trebuia să reușesc să-i conving că era vorba despre proiectele lor, că ei avuseseră ideea... Și totuși eu luam deciziile, nu-mi dădeam întotdeauna seama, dar totuși deciziile erau luate."

Există un decalaj important între convingerea membrilor echipei de a participa la o structură autogestionară și exercițiul efectiv al puterii.

Puterea luată de Marie-Marthe, deși corespunde nevoii de a face lucrurile să înainteze - *„trebuie să fie cineva care să țină hățurile"* - are și rolul de a menține iluzia armoniei fondatoare și de a proteja grupul de tot ceea ce ar dezminți această iluzie.

Cum se efectuează în această configurație pasarea raporturilor de putere?

După un moment de incertitudine, Marie-Thérèse este aleasă în cele din urmă, dar prin reafirmarea negării unei dirijări efective. *„Este directoare pentru exterior, pentru că trebuie să avem una, dar nu pentru interior."*

Aflată în imposibilitatea de a prelua, la rândul ei, imaginea vehiculată de Marie-Marthe și de a fonda o autoritate pe exercitarea unei puteri ascunse care să mențină iluzia de autonomie și de unitate, conștientă de a avea o situație dificil de asumat, Marie-Thérèse este prinsă într-un conflict de imagini și valori pe care le exprimă spunând că este *„cu fundul în două luntre"* și ale cărei mize nu le percepe în mod clar.

Pe de o parte, ea se simte solidară cu vechiul sistem la care participa fără rețineri, pe de alta se vede obligată să se îndepărteze de practicile obișnuite din pricina noilor elemente ale situației.

Noi funcții apar. Contractele sunt gestionate într-un mod formal, constrângător. Trebuie realizate negocieri cu mai mulți interlocutori externi pentru a duce la capăt proiectele. Pentru a înainta în aceste negocieri trebuie decriptate convențiile, intrând în logica acestora.

Proiectele solicitate de Direcția Muncii trebuie prezentate urgent, fiind nevoie să se răspundă unor priorități definite cu puțin timp înainte de termenul hotărât pentru depunerea propunerilor. Suprimarea finanțărilor vărsate în mod automat obligă centrul să se îndrepte către alte organisme financiare și, pentru aceasta, să investească energie în exterior în vederea luării de contact, pentru a se face cunoscut, pentru a promova proiecte.

Lărgirea câmpului de acțiune trece în egală măsură prin crearea unor noi antene în regiune și prin necesitatea de a încredința unor persoane responsabilități referitoare la exterior. Creșterea rapidă a personalului (care se va dubla în doi ani) obligă grupul omogen să se deschidă altora și să fixeze repere formale.

Marie-Thérèse, care, după cum am văzut, era singura căreia nu-i era teamă de preluarea responsabilității centrului în noul context socio-economic, va înfrunta această situație adoptând poziții care i se par necesare, dar care vor șoca ideologia egalitaristă aflată în vigoare. Deși menține concertarea colectivă,

noua directoare este obligată, în regim de urgență și fără a avea timpul de a reuni echipa, să ia decizii a căror suspendare ar implica riscul de a nu avea contracte.

Investirea ei în exterior reduce timpul de consultare, reunire și informare a echipei. Recrutarea unor noi membri o face să privilegieze criterii noi, precum experiența cu publicul, cunoașterea măsurilor sociale sau difuzarea în regiune.

Declanșatorul imediat

În faza anterioară crizei, echipa trăia în același birou. Loc de întâlnire, loc de muncă, loc de schimburi, loc de destindere și de sărbătoare. Acest loc unic, nediferențiat, prezența permanentă a tuturor nu îi mai convin lui Marie-Thérèse în asumarea unora dintre funcțiile sale. Ea arată că, de exemplu, îi este imposibil să conducă o negociere pentru un contract necesitând concentrare și vigilență într-un loc colectiv unde conversația sau zgomotul aparatelor (xeroxuri, calculatoare...) o împiedică să-l audă pe interlocutor.

Atunci ia decizia de a instala un birou închis, precizând că nu este rezervat directoarei, că este deschis oricărei persoane care ar avea nevoie să se izoleze. Această inovație este puternic resimțită ca „instaurarea unui stat în stat", semnul evident de ruptură cu sistemul anterior: sfârșitul liberului acces la informații, sfârșitul egalității cunoștințelor, sfârșitul împărtășirii deciziilor.

Crearea biroului declanșează un scandal pentru că revelă ceea ce până atunci era ascuns: *„Un birou separat reprezintă luarea puterii (...) Acest loc ar face-o pe directoare directoare"*.

Semnificând apariția unor forțe denegate, el face să apară conflictul, negativitatea, dezbinarea: *„funcționarea a fost distrusă"*.

El pune în lumină faptul că toată coerența grupului se datora unui imaginar colectiv bazat pe nediferențiere.

Dar declașatorul este în același timp *„picătura care umple paharul"*, conform expresiei folosite de o formatoare. Fosta directoare proteja grupul de constrângerile exterioare și întărea iluzia posibilității de a menține o structură pretins egalitară. Plecarea ei precipitată și bulversarea datelor socioeconomice au dus la apariția unor logici eterogene, după cum am văzut, a unor presiuni amenințătoare care contrazic presupoziția de armonie. Tensiunea este puternică, iar declanșatorul imediat vine să exarcerbeze această tensiune și să scoată la iveală o stare latentă. Actorii și-o însușesc, arătând astfel ce le scapă din construcția acestei realități sociale la care participă.

Declanșatorul operează intrarea în criză: vechea armonie este dezmințită, nu mai există cale de întoarcere. *„Din acel moment, neliniștea a devenit profundă. (...) După crearea biroului, situația a devenit foarte confuză... totul devenea contestabil și contestat..."*

Dacă neliniștea este profundă, echipa nu este conștientă ce anume o deranjează. Contestarea biroului este o admonestare adresată lui Marie-Thérèse pentru deciziile pe care le-a luat singură și negocierile pe care le-a realizat fără o concertare prealabilă.

Marie-Thérèse afirmă, în ce o privește, că intenția ei nu era să ia puterea din mâinile echipei, ci să răspundă unei nevoi operaționale. Atinsă de efectele inițiativei sale, interiorizând reproșurile care i-au fost făcute, ea se simte vinovată de ruperea contractului inițial de armonie. Precauția ei de a lăsa biroul deschis tuturor și de a nu-l personaliza nu a fost suficientă pentru a îndepărta bănuiala că ar vrea puterea. Ea se va consacra mai apoi, spune ea, *„ideii de a nu mai lua decizii de una singură"*.

La capătul acestui incident, membrii grupului de origine decid instaurarea unei reuniuni lunare pentru a face față schimbărilor.

Obiectivul implicit este definirea funcțiilor printr-un recensământ și o analiză a competențelor fiecăreia.

Dacă discursurile referitoare la obiective demonstrează că există o voință de integrare a modificărilor exterioare și a consecințelor lor asupra instituției, aceste reuniuni, așa cum reies ele din povestiri, par să răspundă altor mobile, necunoscute de către actori.

Criza însăși

Două reuniuni – *„clipa adevărului"* – avuseseră deja loc la plecarea lui Marie-Marthe pentru a se ajunge la un acord asupra alegerii unei noi coordonatoare. Se punea chestiunea evidențierii *„punctelor negative mai ales"*, solicitând o autocritică din partea candidatelor.

Aceste reuniuni sunt deci reluate, cu alte scopuri, dar ele se vor centra foarte repede asupra unui atac al comportamentelor lui Marie-Thérèse, stigmatizată în toate funcțiile sale. Or, examinarea criticilor adresate noii directoare arată că ele sunt contradictorii. I se reproșează fie că nu a obținut destule contracte, fie că a încheiat prea multe. Uneori se recunoaște că deciziile necesare supraviețuirii centrului trebuie luate într-un regim de urgență care împiedică concentrarea, alteori aceste decizii provoacă indignarea. În timp ce unele își explică nemulțumirea ca rezultat al unei lipse de prospectare datorate unui exces de animare în interiorul centrului, altele consideră că directoarea neglijează coordonarea interioară în profitul relațiilor externe.

Ritmul întâlnirilor se va accelera. Începute după-amiaza, reuniunile se termină noaptea târziu. Ele se orientează către denunțarea, stigmatizarea comportamentelor și intențiilor, *„insistând, insistând până la destabilizarea completă"* a lui Marie-Thérèse care caută în van să-și împărtășească dificultățile.

Caracterul contradictoriu al acestor reproşuri şi încăpăţânarea („*eram agresată ca individ, nu din punct de vedere profesional*") arată că directoarea polarizează în persoana sa neliniştea generală.

Cum se poate înţelege această polarizare negativă care va face din Marie-Thérèse ţapul ispăşitor al crizei?

Am văzut că simpla creare a unui birou a fost înţeleasă nu ca o necesitate de a regăsi calmul necesar muncii, ci ca o nevoie de izolare, percepută ca o ruptură faţă de legea tacită a grupului: a fi împreună.

Această ruptură indică trădarea noii directoare care devine imaginar purtătoarea voinţei de minare a bazelor echipei. Problema prezenţei lui Marie-Thérèse mai mult în exterior şi insuficient în interior, sau dimpotrivă, arată că echipa îşi pune întrebări tocmai asupra frontierelor ca un cadru constitutiv al grupului. Chestiunea dreptului recunoscut sau nerecunoscut al lui Marie-Thérèse de a lua decizii implică un punct de ancorare al identităţii colective: necesitatea echipei de a funcţiona ca un tot indivizibil.

Incompetenţa imputată lui Marie-Thérèse ţine de incapacitatea ei de a ocupa, păstrând aceleaşi relaţii, funcţiile vechii directoare. Marie-Marthe garanta, într-adevăr, etanşeitatea centrului faţă de lumea exterioară, lăsând să se creadă că definirea cadrului venea numai din interior prin dinamismul echipei; credinţă facilitată de realitatea slabelor constrângeri exterioare. Fondatoarea menţinea în egală măsură iluzia unei diluări a responsabilităţii ei specifice în luarea deciziilor: „*Totul se trata în echipă, totul*".

În noul context, Marie-Thérèse pare a se baza pe situaţia socio-economică pentru a introduce în centru logici nu numai exterioare, ci şi aflate în discordanţă cu logicile interne existente. Astfel, ea rupe „pactul de denegare" (R. Kaës, 1989), organizator al legăturii care se bazează pe negarea totală a diferenţei. Pentru a asigura coerenţa, pactul necesita, într-adevăr, evitarea activă a tot ceea ce ar putea dezminţi negarea, lucru fără de care grupul s-ar afla sub ameninţarea întoarcerii denegatului. Ţapul ispăşitor focalizează astfel evitarea: trebuie „*asasinată*" cea care a dus scandalul, pentru a regăsi armonia.

Marie-Thérèse participă, fără ştirea sa, la procesul de expulzare, fragilizată de duplicitatea care o face să ia parte la această victimizare expiatorie. În interviuri, o vedem *când întârind*, sau chiar anticipând, reproşurile ce îi sunt adresate şi acuzându-se că nu răspunde cererii grupului, culpabilitate care o face să accepte reluarea reuniunilor-denunţare, *când analizând* focalizarea echipei asupra persoanei sale, ca o incapacitate a grupului de a opera remanierile cerute de situaţie.

Ni se pare că reuniunile răspund astfel următoarelor funcţii:

Mai întâi, prin numărul şi durata lor, ele menţin aproape în mod fetişist proximitatea, pentru a exorciza separarea-diferenţiere; un mod de a fixa, de a împiedica producerea evenimentelor, de a scanda în mod simptomatic non-evoluţia.

Este vorba apoi de uciderea directoarei, „*o nebunie, mă înfundau, mă înfundau... un adevărat omor...*", corespunzând tentativei de a apăra iluzia – zid de apărare împotriva dezbinării şi dezintegrării – pentru a salva un sistem închis, destinat evacuării oricărui membru purtător de alteritate. Pentru grup, aceste reuniuni sunt acum o necesitate vitală care îl fac să se îndrepte spre distrugere.

La terminarea ultimei „*reuniuni a adevărului*", Marie-Thérèse expune echipei intenţia ei de a demisiona. „*Era un adevărat omor, voiam să-mi salvez pielea...*", va spune ea în interviu.

În loc de a permite echipei să-şi recapate unitatea pierdută, plecarea anunţată are un efect hemoragic.

În zilele următoare, patru dintre „cele mai vechi" îşi dau demisia.

După deteriorarea relaţiilor conviviale şi afective apar comportamente de atac, de violenţă, cărora le urmează sentimentul că nimic nu mai este posibil.

Propagarea crizei

Pentru a ne continua analiza, este necesar să revenim asupra structurii instituţionale. După cum am văzut, centrul „Matéria" este o asociaţie conform legii 1901, independentă statutar de asociaţia naţională, dar a cărei preşedenţie este asigurată de fondatoarea aceasteia din urmă, întreţinând o relaţie privilegiată cu echipa regională. „*Am dat întotdeauna centrul ca exemplu, funcţionarea lui corespundea idealului meu.*" Biroul rezultat din consiliul de administraţie o are ca vicepreşedintă pe Colette F., aleasă pentru „*angajamentul ei în sectorul feminin al regiunii, dar fără culoare politică*". Secretara generală este o fostă stagiară, trezorier, un profesor de contabilitate de la Camera de Comerţ.

Ne aflăm la începutul lui iunie 1990, iar preşedinta, informată de directoare despre cele cinci demisii, printre care şi a sa, o refuză pe aceasta din urmă şi convoacă pentru o reuniune de ansamblu echipa şi pe vicepreşedintă. În cursul întâlnirii, se invocă o „*presiune greu de suportat*", exacerbată de creşterea şi diversificarea activităţilor şi de dificultăţile importante de funcţionare pe care le provoacă, mai ales în gestionarea planningului şi repartizarea sarcinilor, dar plângerea se referă mai ales pierderea încrederii în directoare. Totuşi, formatoarele nou recrutate îşi vor exprima, în faţa lui Mathilde P., dezacordul cu reproşurile adresate lui Marie-Thérèse. Aceasta din urmă, în ce o priveşte, revine asupra demisiei sale şi cere să fie concediată.

Preşedinta decide atunci să contacteze o intervenţie exterioară pentru a-şi ajuta echipa să se reorganizeze. Având în vedere plecarea ei din regiune pentru un timp, vice-preşedinta se oferă să însoţească grupul în rezolvarea problemelor sale actuale, aşteptând consultaţia.

Colette F. descoperă cu stupoare importanţa tensiunilor care traversează centrul. *„La Birou eram nişte proaste, iar eu credeam că totul mergea de minune."* Dorind să găsească o soluţie siuaţiei create, vice-preşedinta are iniţiative care vor întinde criza la nivelul Biroului însuşi.

În cursul unei reuniuni a acestei instanţe, Colette F. anunţă că ar dori să-i întâlnească individual pe toţi salariaţii centrului pentru a le cunoaşte opinia în privinţa disfuncţiei actuale şi că fiecare va trebui să întocmească o fişă de post. De altfel, vice-preşedinta confirmă postul de directoare al lui Marie--Thérèse până la plecarea acesteia, la începutul lui septembrie. Ea decide să îi acorde statutul de cadru conform convenţiei colective care, să precizăm, nu era aplicată în centru, deşi se referea la toate asociaţiile CPFA. În fine, Colette F. le cere membrilor echipei care reprezintă personalul la Birou să păstreze discreţia asupra deciziilor luate pe care ar dori să le comunice ulterior prin afişare.

Diferitele măsuri anunţate vor fi consierate ca o *„bâtă-n baltă"* dată de către echipa imediat informată.

Preşedinta, prevenită chiar în seara respectivă prin telefon, adresează centrului o scrisoare în care se desolidarizează de Birou şi îşi manifestă dezacordul total cu măsurile luate. Umilită de această desolidarizare, Colette F. se gândeşte la rândul ei să-şi dea demisia, dar decide să o amâne până la organizarea consultaţiei.

Acest episod marchează propagarea crizei. Actele întreprinse de Colette F. transgresează norma de nediferenţiere. A vorbi în termeni de statut şi de definire a postului implică o reprezentare a existenţei conflictelor, a unor contradicţii interne între interese divergente. Apelul formatoarelor la preşedintă şi indignarea acesteia pun în lumină participarea lui Mathilde P. la imaginarul grupului care o face să desemneze un nou ţap ispăşitor, Colette F., asupra căreia preşedinta aruncă anatema fără a-şi fi dat osteneala să o consulte. Desolidarizându-se de vicepreşedintă, Mathile P. confirmă funcţionarea defensivă a grupului. În plus, ea legitimează ameninţarea scriind echipei că deciziile luate i se par primejdioase pentru supravieţuirea centrului.

Intervenţia psihosociologică
Comanda instituţională

„Fiecare să-şi păstreze calmul şi să aştepte diagnosticul şi sugestiile unui specialist cu o privire exterioară pentru reorganizarea centrului." În aceşti termeni se adresează preşedinta echipei într-o scrisoare, înainte de a pleca pentru două luni. Între timp, ea a luat contact cu o consultantă care s-a angajat într-o muncă de formalizare a funcţiei de direcţie la nivel naţional.

Ca urmare a povestirii auzite de la preşedinta Mathilde P., consultanta iniţial angajată pune un diagnostic de criză şi sugerează că o intervenţie făcută de un psihosociolog ar fi mai potrivită decât un control organizaţional. Propunerea fiind acceptată, ea indică numele lui F.D., ştiind că aceasta lucrează în prezent asupra proceselor de criză.

O comunicare telefonică a vicepreşedintei îi explică că este vorba de o echipă cu funcţionare autogestionară depăşită care nu a ştiut să se adapteze schimbărilor. Colette F. adresează o cerere urgentă, iar cuvintele ei sunt marcate de o anume deziluzie : *„Poate că e deja prea târziu pentru a mai putea face ceva"* ; dar şi de dorinţa ca acest lucru să mai fie posibil : *„O să plătim tot ce trebuie"*.

La cererea lui F.D., Colette F. precizează că în lipsa preşedintei, şi cu acordul acesteia, ea reprezintă interlocutorul instituţional care semnează contractul pentru intervenţie şi că propunerea noastră trebuie deci să-i fie adresată ei. Aceasta va fi de altfel acceptată fără rezerve.

Dispozitivul

Reflecţiile asupra primelor date culese o fac pe F.D. să propună, pe de o parte, ca intervenţia să fie realizată cu doi consultanţi, un bărbat şi o femeie, şi, pe de altă parte, să înceapă prin efectuarea unor interviuri individuale cu membrii echipei.

Ipoteza ei este că, fiind singură, femeie şi venită din exterior, riscă să încurajeze grupul în repetarea unei conduite de excludere care l-ar împiedica să se angajeze în analiza scenariului în care ea însăşi ar fi prinsă. Ea postulează, de asemenea, că instaurarea unui cuplu heterosexual de intervenţionişti, în acest univers fără bărbaţi, ar crea bazele transferenţiale ale unui travaliu asupra alteritătii şi diferenţierii.

Indicaţiile asupra dezagregării relaţiilor în echipă, caracterizată prin pierderea încrederii, bănuiala generalizată şi înfruntarea reînnoită o fac să creadă că înaintea oricărei întâlniri colective este necesar ca toată lumea să se poată exprima şi să fie ascultată în privinţa propriei versiuni asupra faptelor. În fine, analiza interviurilor ne-ar permite să construim, în cunoştinţă de cauză, un dispozitiv de intervenţie asupra colectivului, disipozitiv care nu poate fi instaurat decât o lună şi jumătate mai târziu, având în vedere închiderea centrului pentru concediile anuale.

În cursul interviurilor, suntem frapaţi de încrederea membrilor echipei care ni se deschid fără rezerve, sperând că această verbalizare a dificultăţilor lor i-ar uşura de o greutate prea greu de purtat. Această încredere ţine în parte, se pare, de faptul că am acceptat caracterul urgent al cererii intervenind rapid, deşi ne aflam în iulie.

Respectiva prioritate era, în ce ne privește, comandată de o alta, cea a unei oportunități oferite cercetărilor noastre, care nu trebuia lăsată să ne scape. În această etapă a lucrărilor noastre ne puneam întrebări asupra posibilității de a interveni sau nu într-o criză manifestă. Se punea problema condițiilor de „basculare" a unui grup de la deconstrucție la recreare.

Crearea echipei

La începutul lui septembrie, a avut loc o primă reuniune cu ansamblul echipei, animată de psihosociolog și de sociologul care s-au însărcinat cu intervenția: patru dintre „cele vechi" care nu demisionaseră și alte două care demisionaseră, dar care nu vor părăsi cetrul înainte de sfârșitul lui decembrie, și șapte persoane pe care le vom numi „cele noi", pentru a indica faptul că, sosite după 1989, nu participau la „*reuniunile adevărului*", iar opiniilor lor erau comune, dar oarecum diferite față de cele adoptate de numitele „cele vechi". Lipsesc de la aceste întâlniri: directoarea, a cărei concediere intervenea în septembrie, și o formatoare care își menținuse hotărârea de a pleca încă din iunie, în ciuda cererii președintei de a-și suspenda decizia.

În cursul acestei reuniuni, fiecare este invitată să-și exprime așteptările și temerile. Se vorbește mai întâi de o derută: „*Nu mai știm cine suntem... nu mai știm ce trebuie să așteptăm... nu mai știm cum să facem...*", înainte de a fi formulată o cerere de explicitare a sensului, condiție necesară pentru o repoziționare: „*Să înțelegem ce s-a întâmplat pentru a vedea dacă putem merge spre altceva*". Această cerere de degajare a sensului este generală pentru a „*ne hotări*" dacă să „*continuăm sau să plecăm*".

Interviurile individuale sunt evocate pentru a spune că au permis o anume ușurare și un anumit recul.

Le vorbim participanților de atenția noastră față de descurajarea și suferințelor lor și le reformulăm cererea precizând că se pot aștepta ca intervenția să ajute grupul să se decidă în sensul continuării sau opririi muncii la centru în cunoștință de cauză, adică după analiza situației trăite.

Dorința noastră era să permitem, într-o dinamică de colectiv, elaborarea experienței caracterizate ca „*traumatizantă*" și dezvoltarea capacităților de depășire a crizei.

Prima reuniune este urmată de trei zile programate de-a lungul a două săptămâni. Este vorba de o primă etapă de analizare a crizei. Prevedeam mai apoi un acompaniament de lungă durată, vizând favorizarea unui proces de elaborare, acompaniament ale cărui modalități vor trebui fixate după această primă etapă.

Fragilitatea persoanelor și caracterul traumatizant al experienței lor ne fac să propunem un dispozitiv de natură să evite fenomenele de stigmatizare cu atât mai previzibile cu cât resimțim în grup un puternic sentiment de culpabilitate. Alegem să începem printr-un scurt expozeu asupra caracteristicilor crizei, cât mai fidel față de procesele degajate de analiza interviurilor, dar cu exemple luate din alte organizații studiate.

Obiectivul nostru este construirea, într-un climat bântuit de deconstrucție, a unui cadru minim de semnificații care să permită grupului să-și expună conținuturile pline de culpabilitate fără a trebui să se apere prea mult. Încercăm de asemenea să reducem apăsarea afectelor negative dirijate către sine sau către ceilalți care s-au exprimat în interviuri prin devalorizare sau denunțare și să favorizăm mai întâi un demers de relativizare introducând alte situații decât cele ale centrului. Dăm acestui expozeu inițial statutul unei povestiri alegorice, cadru de apariție a cuvântului. În grupuri mici, participanții sunt mai apoi invitați să-și analizeze propria criză, încercând să degajeze etape, evenimente, declanșatori, plecând de la experiența fiecăruia. Într-o a treia fază, membrii echipei se reunesc cu toții pentru asamblarea și reconstruirea colectivă a crizei prin intermediul diferitelor analize și explorarea reprezentărilor și a pozițiilor individuale și colective.

Această muncă de degajare a sensului evenimentelor ocupă o zi întreagă.

Ziua următoare este consacrată aprofundării anumitor teme, mai ales a locului și rolului directoarei. Se pune problema explorării nu doar a locului real și imaginar ocupat, pentru fiecare, de cele două directoare precedente, ci și a realizării unei investigații asupra reprezentărilor și așteptărilor actuale referitoare la o nouă direcție.

Un fotolimbaj (dispozitiv de exprimare a reprezentărilor prin alegerea unor fotografii) permite punerea în evidență a unei evitări a rolului funcțional al direcției. Imaginile relaționale și conținuturile referitoare definesc în mod exclusiv o relație în termeni de ascultare și susținere. Competențele așteptate sunt o sinteză a tuturor calităților atribuite echipei. Direcțiunea este privată de putere și de autoritate. Imaginea unei orchestre fără dirijor este folosită pentru a pune în valoare capacitatea de armonie a unui ansamblu. Această geografie a imaginilor interne ale grupului constituie ocazia examinării temerilor și momentul avansării în elaborarea chestiunii relațiilor de putere.

O a treia zi programată săptămâna următoare ar trebui să-i permită grupului o recentrare a reflecției asupra locului fiecăruia în centru, asupra funcțiilor ocupate de fiecare, a temerilor și dorințelor față de funcționarea colectivă.

Între timp, un eveniment vine să modifice cursul intervenției: vice-președinta își dă demisia, urmată de secretara generală și de trezorier.

După cum am spus, Colette F. era interlocutoarea noastră instituțională. Or, ne angajasem în această intervenție pe baza unui contract care, până atunci,

rămăsese oral. Pierzându-ne comandatarul, urmarea și finanțarea muncii noastre deveneau incerte. În plus, dacă procesul angajat prin intervenție lua calea unei reconstruiri a echipei, ni se părea important să știm și, la rândul lui, grupul să știe ce se întâmpla cu existența structurii asociative.

Din aceste motive, am cerut să le întâlnim împreună pe președintă și vice-președintă.

Înainte de a analiza această reuniune și consecințele ei asupra muncii întreprinse, vom aborda procesul însuși al intervenției în cursul celor două prime zile și vom reveni asupra locului ocupat de intervenționiști.

Procesul

Am văzut că grupul se organiza pe baza unui sistem de reprezentări centrale fondat pe egalitate și unitate fuzională, evitând diferențele de statut, de funcție, de locuri, de public etc., ceea ce presupune lipsa conflictelor și a contradicțiilor.

Reluarea elementelor crizei în intervenție le permite participanților să pună în lumină conținuturi prin care transpar poziții și interese divergente în situațiile întâlnite. Dacă aceste conținuturi sunt, mai întâi, revelate de către „cele noi", abătându-se de la discursurile „cele vechi", diferența se estompează încetul cu încetul în favoarea recunoașterii în pozițiile celuilalt a unei părți denegate din sine. Astfel, întâlnim la „celor vechi" o reprezentare mai puțin armonioasă a relațiilor, făcând posibilă exprimarea unor poziții ambivalente.

În plus, experiența înfruntării divergențelor, într-un cadru care invită să li se dea un sens, favorizează explorarea a ceea ce înseamnă un grup trăit ca unitate fără falii, permite să se examineze costul psihic și funcțional al acestei construcții și redă un statut mai pozitiv diferențelor. Astfel, această experiență deplasează imaginea asupra situației și sistemele de explicație a crizei. În ce privește biroul directoarei, se afirmă că apariția lui este un element important al crizei, iar indignarea face loc unei anume înțelegeri a necesității acestuia, care trece prin evocarea insatisfacțiilor încercate pe vremea unui singur birou colectiv :

„E-adevărat că într-un birou colectiv în care toată lumea știe tot era greu de lucrat. Ajunsesem la saturație (...) În biroul ăsta toată lumea discuta de orice, era prea obositor, prea inconfortant..."

Despre incompetența directoarei, „cele noi", după ce și-au afirmat opoziția față de această descalificare, subliniază că plângerile în privința lui Marie-Thérèse se bazau mai ales pe *„lucruri vagi, stări de spirit..."* și că, mai ales funcția directoarei nu era clară :

„Nu se știe niciodată cine decide ce. (...) Semnarea contractului meu a durat enorm ; nu se mai știa prin ce etape se trece pentru ca totuși cineva să poată decide".

Aceste cuvinte le-au făcut pe „cele vechi" să ia cunoștință de amenințarea pe care o reprezenta o autoritate formală, să-și dea seama de ambivalența lor între dorința de a participa la toate deciziile și așteptarea unei persoane care să hotărască.

Se face atunci legătura cu locul ocupat de Marie-Marthe, fosta directoare, fondatoare a centrului, despre care se afirmă că *„încă nu a fost dată uitării"* ; grupul recunoaște că trăia față de ea într-o mare dependență afectivă și își dă mai bine seama că ea încarna puterea dincolo de aparențe :

„Era implicit evident că ea juca rolul de relație cu exteriorul, în timp ce, în aparență, el revenea tuturor. (...) Ne asculta mult, ținea echipa la curent cu toate, dar nimeni nu revenea asupra spuselor ei, era o evidență".

„Opiniile, deciziile ei nu erau rediscutate..."

Această dependență față de o putere până atunci denegată este evocată în egală măsură în legătură cu propunerile recente în privința vicepreședintei : *„Înainte, spuneam : «Nu avem nimic de așteptat de la birou, iar acum așteptăm totul de la Colette F.»"*.

Se analizează faptul că reproșurile adresate lui Colette F. sunt de aceeași natură ca și cele adresate lui Marie-Thérèse, prin deplasarea vicepreședintei în locul directoarei : *„I se cere tot, și i se reproșează că ia decizii..."*

La intrarea lor la „Matéria", „cele noi" au fost frapate de închiderea grupului *„în care era foarte greu de intrat"* și expun o imagine a echipei diferită de cea afișată :

„Ne dădeam seama că echipa nu era sudată, în ciuda imaginii prezentate, dar nu înțelegeam ce se petrecea. (...) Nu îndrăzneam să mergem să descoperim ceea ce ni se ascundea..."

„Cele vechi" ajung astfel să-și pună întrebări asupra necesității lor de a prezenta exteriorului imaginea unui grup consensual a-conflictual.

„Ne simțeam datoare să avem o conduită bună, față de cele care veneau, «fațada» noastră era cea a unei echipe unite..."

Echipa va analiza mai târziu această necesitate ca pe o fidelitate față de fondatoarea centrului, al cărei port-drapel ideologic și este.

În cursul primei întâlniri, avem impresia că participantele ne cer ajutor și că, alături de procesele mortifere, există resurse pentru ieșirea din criză. Această dorință de a o lua din nou la drum, deși apare mai ales, a „cele noi", se exprimă și la „cele vechi" în cursul intervenției, inclusiv la cele care demisionează, una dintre ele spunând : *„Prefer ca lucrurile să meargă, chiar dacă plec..."*.

Primele două zile sunt marcate de o voință și o capacitate de a remedia dificultățile întâlnite. Chiar dacă au loc înfruntări, se țes din nou alianțe. Tratamentul situației trăite în interior, prin acuzarea sinelui pentru problemele

ivite și prin înțelegerea logicilor instituționale, le duce pe participante la o anume detașare. La capătul acestor prime două zile, se exprimă o ușurare și o satisfacție ca urmare a posibilității regăsite de fi în stare să lucreze împreună. Grupul, fragil, dă impresia unei ființe aflate în convalescență.

Locul respectiv ocupat de intervenționiști

Propunând un cuplu heterosexual de intervenționiști doream, după cum am arătat, să punem bazele transferențiale ale unei munci de diferențiere. În acest scop am făcut distincția, în mod explicit pentru interlocutorii noștri, între rolurile noastre în intervenție.

Consultantul sociolog se situa la nivel instituțional ca purtător al legilor sociale externe, dar era în egală măsură atent la îmbinările instituționale și la sensul pe care îl căpătau pentru centrul „Matéria", sau formula problemele care se puneau într-un context dat de referințe.

Psihosociolog clinician, F.D. se concentra mai mult asupra dinamicii afective a grupului și asupra dimensiunii imaginare. Garant al exprimării fiecărei, ea favoriza expunerea conținuturilor prost cunoscute și acompania procesele de elaborare, fiind mai expusă transferului, după cum vom vedea ulterior.

Imaginarul fondator

Să revenim acum la întâlnirea care îi reunește pe cei doi consultanți cu președinta, vicepreședinta și directoarea națională solicitată ca moderatoare a celor două femei aflate în conflict.

Mathilde P., președinta, își expune îndelung povestea personală și pe cea a asociației sale, insistând asupra perioadei războiului și asupra angajării ei în Rezistență. Ea dă mai apoi o versiune personală asupra evenimentelor care privesc centrul. Urmează un schimb asupra intervenției care capătă alura unei confruntări intelectuale între consultantă și președintă, cu urmări asupra desfășurării procesului.

La capătul acestui schimb de cuvinte, care are drept obiectiv explicit precizarea demersului angajat, Mathilde P. ia decizia de a continua intervenția și precizează că un contract va fi trimis consultanților în zilele următoare.

Prin intermediul discursului și al poziților asumate, președinta ni se pare o femeie foarte autoritară, cu atât mai mult cu cât, negând această autoritate, o afișează fără precauții. Ea trece în revistă comportamentele și biografiile profesionale ale salariaților centrului, pentru a emite judecăți de o mare severitate, conform modelului unui șef ierarhic autocrat. Ea se instituie, având în vedere demisia celorlalți membri ai biroului, ca singura responsabilă *„pentru toate deciziile ce vor fi luate"*.

De altfel, discursurile ei trimit mai ales la registrul matern. Președinta face apel, în repetate rânduri, la funcția de mamă pentru a numi rolul pe care îl ocupă ca președintă în diferitele asociații. Când Marie-Thérèse o informează asupra dificultăților sale cu echipa, ea deplasează situația instituțională pe o scenă familială :

„I-am spus : «Uite ce e, scumpa mea, eu demisia unei directoare nu o accept» și i-am cerut să vină să petreacă week-end-ul la mine. Am alintat-o ca și cum ar fi fost propria mea fată".

Reproșurile adresate noii directoare se situează exclusiv la nivel domestic (nu servește ceaiul, nu aduce flori...) ca indicatori ai unei incompetențe profesionale. Așa cum ne este prezentată, situația este cea a unor „fete mari" care își ascund problemele de mama lor. În acești termeni infantilizanți Mathilde P. s-a adresat, din câte spune, echipei.

În cursul reuniunii președinta se consacră negării sau minimizării contradicțiilor puse în evidență de intervenționiști în privința diferitelor instanțe (echipă, birou...) : ea le cere în mod explicit să ascundă conflictul care o opune vicepreședintei și să se *„prefacă"* în fața echipei că, de fapt, Colette F. rămâne în post.

O primă abordare ne face să resituăm poziția președintei în funcție de doi determinanți :

Unul este referința la familie conform unei reprezentări a familiei care plasează conflictele în exterior. Nici o disensiune nu trebuie să îi opună pe membri. Conflictul nu trebuie nici rostit, nici știut.

Al doilea este o referință feministă conform căreia femeile pot lucra împreună fără a ajunge la conflicte majore, spre deosebire de bărbați, care sunt gata să se distrugă unii pe alții.

O examinare mai atentă a datelor, privite din perspectiva problematicii echipei, ne determină să considerăm că sistemul imaginar instaurat de președintă ține de reprezentarea unei familii, fără tată și fără fiu, compusă în mod exclusiv dintr-o mamă și din fetele sale, unite în jurul unui ideal de împărtășit, al unei coeziuni bazate pe legături afective, de dragoste.

Această construcție imaginară care servește de fundament grupului pentru a-i coda metaforic spațiul și pentru a-i extinde regulile de viață se bazează pe o societate de femei productive, de femei creatoare (obiectul muncii este promovarea și formarea femeilor artizan) care se autogenerează (nu rareori stagiarele devin la rândul lor formatoare).

O astfel de utopie, motrice la început pentru că permite persoanelor să se realizeze prin intermediul unui obiect social recunoscut, își dezvăluie în criză dimensiunea înșelătoare prin scindările dureros trăite între mitul de încarnat și tensiunile care sporesc.

Considerăm că, în acest scenariu imaginar, referința la autogestionare capătă semnificația instaurării unei lumi conduse de o mamă ideală, atotputernică asupra unor fete aflate între ele la paritate.

Menținerea unei structuri egalitare împotriva tuturor poate fi analizată ca o fidelitate față de ordinea simbolică maternă, înțeleasă ca necesitate de a rămâne fiecare la locul ei de fată. Tentativele de diferențiere și de ierarhizare ar fi transgresiuni ale legii materne. Grupul ca loc de încarnare a mitului ar fi garantul acestei ne-transgresiuni. Interdicția definitivă a conflictului, a separării (nu trebuie să demisionezi), a ierarhizării ar căuta să interzică omorul simbolic al mamei.

Astfel, adeziunea la mitul fondator s-ar face prin alienare în obiectul dorinței celuilalt. Enunțând interdicțiile prin cuvintele și actele lor, prin cramponarea asupra normei de nediferențiere, membrii echipei sunt, s-ar putea spune, acționați din exterior, într-o dependență care îi lipsește de mijloacele de a-și regla relațiile instituționale și îi împiedică să trateze problemele întâlnite în gestiunea centrului.

Un proces de degajare

Informate de Colette F. despre propria ei demisie și despre reuniunea care se ține între birou și consultanți, participantele încep cea de-a treia zi printr-o discuție asupra evenimentelor. Ușurarea simțită la capătul primelor două zile prin analiza și elaborarea situației critice ne arată că o remaniere este pe cale de a avea loc ; de aceea sesizăm în cursul discuțiilor elemente care ne permit să invităm grupul să-și pună întrebări mai directe asupra relațiilor sale recente cu biroul și cu președinta.

„Cele vechi", în particular, exprimă mai întâi puternica legătură afectivă care le unește de Mahilde P. Ele arată că fiecare dintre ele întreține cu președinta legături strânse prin telefon sau scrisori, într-un fel de cronică a cotidianului.

Alte conținuturi, mai ambivalente, apar ulterior. Plecarea în vacanță pentru două luni a președintei în timp ce centrul se află în mijlocul unor probleme grave a fost prost văzută. Cererea ei ca totul să se petreacă întotdeauna bine este acum percepută ca un declanșator al situației. Participantele sunt conștiente că centrul, prin opțiunile sale, este mândria președintei. *„Eram centrul pe care îl evoca întotdeauna, eram singura echipă care funcționa conform principiilor inițiale ale Federației."*

Dacă, pe de o parte, problemele trebuie ascunse, iar conflictele nerostite pentru a rămâne centrul exemplar în ochii fondatoarei, echipa recunoaște că, la rândul ei, nu dorea să-și mărturisească propriile dificultăți. *„În exterior, aveam o imagine pozitivă puternică a unei echipe bune și conviviale, și ne prefăceam că totul merge bine."*

De altfel, echipa își dă seama că proiectul ei solidar și filantropic (integrarea femeilor prin susținerea lor, bazată pe propriile lor capacități creatoare, pentru o trecere firească spre lumea muncii) nu este aplicat și în ceea ce o privește, cerându-i celuilalt totul, dar nu și ceea ce îi este specific, lăsându-i să plece pe membrii care demisionează, fără a încerca să-i rețină. *„Dacă-i lăsăm pe oameni să plece fără să reacționăm înseamnă că ne pierdem valorile de referință."*

În paralel cu conștientizarea faptului că fidelitatea față de principiile fondatoare o obligă să nu trateze problemele pe care le întâlnește, echipa vorbește de *„prețul pe care nu mai este gata să-l plătească"* pentru a rămâne la „Matéria". *„Nu mai vrem să fim manipulate... să fim niște manechine... să mergem ca oile în același sens... să fim epuizate... să fim golite de existență personală... n-am chef să ajung într-un scaun cu rotile pentru că am dat prea mult Materiei."*

Participantele traduc astfel senzația unui exces de întreținere, de înnodare, limita revelându-li-se mai mult ca un suport liniștitor decât ca o efracție amenințătoare. În acel moment se eliberează o energie, bazată pe anumite forțe din analiza efectelor distrugătoare ale fuzionalului.

Sfârșitul zilei este consacrat locului ocupat de fiecare în centru și poziționării în context. Grupul este acum suficient de pregătit pentru a aborda anumite chestiuni referitoare la funcționarea centrului. S-a convenit că amândoi consultanții vor asista la viitoarele reuniuni de reorganizare cu dubla funcție de sprijinire a producției și de analizare a procesului.

Criza în situația de intervenție

A doua zi, consultanții sunt informați telefonic că o telegramă a președintei, cerând întreruperea intervenției, a sosit la centru.

Directoarea națională ne spune că președinta a revenit asupra deciziei ei de a continua munca întreprinsă pentru că a considerat că este vorba de un demers absolut suplimentar. Este necesar ca echipa să-și asume responsabilitatea și să reacționeze. Marie-Marthe ne spune că a încercat fără succes să apere ideea necesității de a continua.

Considerăm că această întrerupere brutală constituie o rezistență față de demersul adoptat și, în urma reflecției, decidem să nu intervenim pe lângă președintă. Analiza noastră este următoarea : transferul pozitiv al echipei asupra celor care intervin pare să fi funcționat până acum ca pârghie pentru schimbare. O alianță cu grupul pentru a lupta împotriva voinței președintei ne-ar pune în concurență directă cu ea și, într-un fel, ocupând acest loc în relațiile de putere, am risca să favorizăm o deplasare a supunerii grupului de la directoare către intervenționiști. Rămânem deci la locul nostru de consultanți, lăsând jocul instituțional între protagoniști să-și urmeze cursul.

Evenimentul ni se pare de natură a pune la încercare achiziţiile grupului în munca sa de degajare. Ca răspuns la telegrama lui Mathilde P., echipa centrului trimite o scrisoare în care adresează o cerere de continuare a consultanţei sub forma unor propuneri, după ce au fost luate în considerare progresele grupului:

„... Propunerea dumneavoastră de intervenţie ne-a permis să ne distanţăm şi să înţelegem mai bine ceea ce s-a petrecut. A doua parte avea obiectivul elaborării unui proiect comun, în paralel cu acest travaliu de înţelegere, intervenţioniştii jucând rolul de însoţitori. Lucrurile abordate în cursul intervenţiei anunţau găsirea unei căi. În prezent, ne lipseşte consultanţa şi reperele în organizaţie pentru a continua. De aceea vă scriem în aşteptarea unei propuneri din partea dumneavoastră..."

Preşedinta confirmă primirea scrisorii printr-un refuz şi un îndemn:

„... Aş fi vrut să vă pot spune da, dar nu credeţi că este vremea acţiunii şi a economiilor ? Mi se reproşează că am avut încredere în echipă, dar oare nu aveam dreptate ? Vă rog, treziţi-vă, situaţia este gravă. Trebuie să fim realiste..."

Analiza mizelor

Am scris mai sus că o confruntare intelectuală avusese loc între intervenţionistă şi preşedintă în timpul întâlnirii între consultanţi şi birou. Această confruntare se baza pe o divergenţă în privinţa referinţelor noastre de psihologie clinică. Preşedinta apăra poziţii rezultate din sociologia organizaţiilor pentru a ne respinge analizele situaţiei. La capătul întâlnirii, am avut impresia că am făcut o muncă de sensibilizare şi asupra rezistenţelor ce o făcuseră pe interlocutoarea noastră să înţeleagă mai bine diamica în care ne angajasem şi să facă pasul către o anumită adeziune la demersul nostru. Sentiment întărit de cererea ei - (sau, cel puţin, de acceptul ei) de a continua intervenţia în termenii propunerilor noastre.

Evenimentul survenit arată că făcusem mai degrabă dovada unei puteri de convingere, căpătând, pentru câteva ore, adeziunea lui Mathilde P. care, în absenţa noastră, şi-a revenit, dându-şi seama de ameninţarea pe care o reprezenta pentru ea abordarea noastră.

Avansam cu ideea că, din punctul nostru de vedere, membrii echipei nu puteau regăsi elementele reconstruirii proiectului decât lucrând asupra slabei cunoaşteri a mizelor care îi duseseră la ruină şi că o consiliere era de natură să-i ajute în această regăsire a sensului. Mathilde P. se situa, în ce o priveşte, la nivelul proiectelor voluntare; angajarea, voinţa şi curajul garantau, pentru ea, refacerea proiectului. *„Le credeţi aşa de infantile ?"*, se mira ea atunci când evocam necesitatea acestei consilieri.

Confruntarea va funcţiona ca un declanşator în interiorul intervenţiei înseşi: între preşedintă şi consultantă se reface scenariul crizei. Revelarea refulatului este exclusă pentru că implică riscul de pierdere a stăpânirii şi, dincolo de aceasta, a sensului angajamentului pentru fondatoare. Frontiera se instituie asupra mecanismelor inconştiente. Pe scena relaţiilor de putere, rivalitatea între Mathilde P. şi consultantă o face pe preşedintă să încerce un sentiment de pericol sau chiar de substituire a unei alte puteri în locul celei pe care o exercită.

Intervenţia se arată ca un exterior ameninţător. Ea este un travaliu de individuare împotriva fuziunii, al unui sens preluat şi nu al unui sens în sine, asupra capacităţii de elaborare psihică, şi nu asupra întăririi stăpânirii. Încercăm să ajutăm indivizii şi grupurile să recunoască conflictualitatea constitutivă a subiectului pentru a-i face să le fie mai puţin teamă de conflicte. Preşedinta nu se află pe scena producerii sensului, ci pe cea a acţiunii. Ea invită echipa la realism şi la o abordare obiectivantă a situaţiei. A avut loc o deplasare în postul de comandă. Îndepărtându-se înainte de a confirma contractul consultanţilor, Mathilde P. îşi păstrează logica soluţiei, în cererea sa, în timp ce contractul încheiat cu Colette F. privilegiază o logică a semnificaţiei.

O dată cu receptarea acestor evenimente, putem avansa ideea că cererea preşedintei viza instituirea unor forme de raţionalitate printr-o legitimitate care rămânea familiaristă, adică prin confirmarea locurilor atribuite (mamă - fiice). Cererea lui Colette F. înscriindu-se mai mult în trecerea de la o logică familială la o logică socială. *„Aflasem pe cheltuiala mea*, spune ea, *că în alte asociaţii e nevoie de instanţe."*

Ce pune în joc pentru echipă această repetare a crizei?

Avansăm ideea că intervenţionista se defineşte ca o contraputere identificantă. Prin transfer, se trimite la imaginea unei femei angajate care ştie să-şi asume riscuri numind subiectele tabu. Când, vrând să bea nişte apă, îşi varsă câteva picături pe bluză, cineva va spune, cu asentimentul colectiv, „e o intervenţionistă care intră la apă".

Reluând evenimentele, putem scrie că intervenţionista s-a încredinţat cu totul preşedintei, speculând pe contradicţia acesteia şi revelându-i echipei fragilitatea ei; echipa avusese, de asemenea, în cursul intervenţiei, acces la propria ei fragilitate. Dacă, după cum credem, imaginarul îşi găseşte forma materializată în tipul de relaţii adoptate, preşedinta apare, prin limbajul şi actele sale, fidelă vechiului regim, în timp ce echipa operează o deplasare. Invizibilul devine vizibil, realităţile denegate nu mai pot rămâne aşa.

Recurgând la un act autoritar pentru a întrerupe intervenţia fără a ţine cont de dorinţa actorilor, de munca angajată şi de contractul încheiat cu consultanţii, preşedinta pune în evidenţă natura cererii sale şi dezvăluie o altă faţetă a puterii.

Pe scena imaginară, ea arată că cererea ei este ca grupul să se sacrifice în numele mitului fondator şi să-l facă să trăiască.

Pe scena relaţiilor de putere, ea sparge imaginea unei puteri împărtăşite, revelând că ideologia autogestionară de la „Matéria" se bazează pe o putere superioară autocratică.

Această logică apare în invitaţia paradoxală adresată echipei prin intermediul poziţiilor adoptate în diferitele momente ale crizei şi ale intervenţiei. Ea ordonă grupului să nu accepte ordinele nimănui şi cere autoritar : *„Trebuie să încetaţi să depindeţi de altcineva decât de voi"*.

În loc de a proteja grupul împotriva unei influenţe exterioare, intervenţia preşedintei capătă sens în interiorul unui proces deja angajat în deplasarea imaginii de sine şi a contextului. Acest act nu va bloca procesul de autonomizare iniţiat de consultaţie, ci îi va favoriza cursul.

Echipa reperează în poziţia preşedintei nu o forţă, ci o vulnerabilitate ; ea recunoaşte convergenţa imaginară care a făcut-o să se precipite spre criză.

Patru luni mai târzâu, de Anul Nou, primim o felicitare de la centru :

„Bernadette C., directoare, şi toată echipa «Matéria» vă prezintă cele mai bune urări".

Pe spatele felicitării, deviza s-a schimbat, nu mai este vorba de a şti să fii, ci şi de a şti să devii.

După cum am fost informaţi, noua directoare venită din exterior a fost aleasă pentru influenţa ei în regiune şi pentru experienţa ei în domeniul formării.

De la procesul de deconstruire la o practică de intervenţie

Grupul, unitate imaginară

Orice sistem social se dezvoltă dintr-un ansamblu de contradicţii. Creaţia social-istorică se face în interiorul *„unei mase fantasmatice şi foarte complexe de lucruri existente şi de condiţii parţiale"* (C. Castoriadis, 1986).

Organizaţiile produc dezacorduri, conflicte, opoziţii în funcţionarea lor internă şi sunt confruntate cu o lume exterioară complexă şi eterogenă, aleatorie şi greu de stăpânit.

În timp ce conflictul reprezintă esenţa socialului însuşi, dacă organizaţiile nu există decât prin contradicţiile lor, dacă înscrierea lor în istorie le situează în mişcare, discontinuitate şi neaşteptat, nu e mai puţin adevărat că la baza legăturii sociale se află tocmai negarea caracterului ineluctabil al dezordinii, diviziunii şi negativităţii din inima construcţiilor colective. Într-adevăr, legătura socială este

constituită, de asemenea, corelativ, de *„iluzia împărtăşită şi întreţinută de grupuri că pot lega ceea ce rămâne refractar oricărei legături"* (R. Kaës 1989).

Iată de ce, înscriindu-şi construcţia în negare şi iluzie, grupurile şi organizaţiile se situează de la început în categoria imaginarului. Natura legăturii depinde într-adevăr de sistemele de reprezentare elaborate de fiecare organizaţie în căutarea unităţii. Astfel, grupurile îşi extrag coerenţa şi identitatea dintr-un ansamblu de reprezentări şi dintr-un mod aparte de a se reprezenta pe sine şi mediul lor.

Acest imaginar colectiv *„deţine funcţiile de organizare a percepţiilor, afectelor şi valorilor. El constituie o forţă de legătură, un pricipiu de ordonare pentru grup şi stabileşte un consens latent asupra modului de a aborda situaţiile"* (F. Giust-Desprairies, 1988).

Astfel, el asigură în egală măsură funcţiile defensive împotriva oricărei ameninţări interne, reducând conflictele, dezacordurile, contradicţiile şi, împotriva oricărei ameninţări externe, stabileşte frontiere cu lumea din afară.

Reprezentările colective care asigură unitatea subîntind programele, obiectivele, voinţele de a acţiona şi conduitele profesionale. În acest sens, sistemul imaginar este creativ şi regulator. El permite funcţionarea în ciuda perturbaţiilor care ating în mod necesar grupul.

Aşa fiind, acesta din urmă nu poate funcţiona decât prin modalităţile specifice logicii sale interne.

Consecinţa acestei condiţii este existenţa unei tensiuni între construcţia imaginară ce constituie o lume specifică şi toate realităţile sau logicile străine sistemului de interpretare aflat în vigoare în această construcţie.

Când complexitatea socială este o dată, grupurile şi organizaţiile întreţin un raport cu această dată. Respectivul raport este o reprezentare care va condiţiona modurile de gestiune şi de reglare. Capacităţile de gestiune şi de reglare ale organizaţiilor vor depinde de capacităţile sistemelor de *„a se transforma, de a-şi spori varietatea răspunsurilor, de a se diferenţia, de a învăţa să integreze zvonurile ca principii organizatoare, de a-şi realiza scopurile prin diferite căi de dezvoltare"* (E. Enriquez, 1972).

Astfel, grupurile instituite evoluează, se transformă sau decad în funcţie de capacitatea de a integra în interiorul sistemelor lor imaginare perturbaţiile interne sau externe care le afectează.

Aceste perturbaţii sunt potenţial purtătoare de criză, căci ele vin întotdeauna să denunţe denegarea pe baza căreia se construise legătura ; ele constituie o dezmiţire a caracterului unificator al ordinii stabilite.

Criza se prezintă ca o ruptură a unităţii în care colectivul pretindea a se recunoaşte. Sunt atinse toate reprezentările care constituie sistemul imaginar al organizaţiei.

Imaginarul colectiv ameninţat

Analizele realizate în diferite organizaţii arată că există întotdeauna un element declanşator care vine să anuleze consensul şi să dinamiteze unitatea.

Declanşatorul se prezintă ca mesagerul unor forţe care urmează să clatine echilibrul anterior instaurat între dinamica internă şi realitatea exterioară. Aceste forţe existau, dar declanşatorul le permite să exercite o presiune aparte şi, astfel, să destabilizeze întreg sistemul. El se prezintă ca un exterior ce ameninţă funcţionările organizaţiei şi, prin intermediul lor, construcţia imaginară colectivă.

Poate fi vorba de o schimbare a conducerii. Noii directori introduc în organizaţie moduri de a vedea, interpretări diferite în ce priveşte obiectivele întreprinderii, valorile şi misiunea sa.

Să reluăm cazurile studiate :

- În întreprinderea DEF, sistemul de reprezentări înainte de criză se ordonează în jurul unei imagini a întreprinderii ca un refugiu călduţ în interiorul căruia domină relaţiile de tip afectiv fuzional şi ludic. Nici o structură constrângătoare. Nici o ierahie efectivă. Toţi actorii pot fi schimbaţi între ei în funcţiile lor, care nu apar sub forma unei activităţi financiare, ci ca un ajutor social în care clienţii beneficiază de o protecţie afectuoasă, fiind integraţi aici ca parteneri. Realitatea producţiei nu apare şi nimic nu vine să introducă contradicţia în interiorul relaţiilor menţinute într-un fel de intemporalitate.

Noua direcţie instalează o funcţionare de tip comercial, cu un sistem de reprezentări bazat pe concurenţa între agenţi, diferenţierea rolurilor, distincţia ierarhică, rentabilitatea produselor financiare, discriminarea clienţilor. Valoarea economică se substituie valorii afective. Ea se opune imaginilor de ajutor, polivalenţă, egalitate şi dragoste.

- La căminul Saint-Nicolas, echipa se organizează în jurul unui proiect fondat pe psihanaliză, care determină actul educativ ca o prezenţă atentă la conflictele tinerilor ce sunt primiţi şi gestionaţi printr-o consultanţă marcată de disponibilitate şi de o anume distanţă.

Idealul împărtăşit este accesul tinerilor respectivi la autonomie, dar pentru a asigura acest travaliu, privit doar în dimensiunea lui psihică, exchipa instalează un mod de funcţionare centrat pe o dinamică *intra-muros*. Ea refuză astfel contactele cu familiile şi încredinţează în mod defensiv unuia dintre membri relaţiile cu instituţiile în care cea mai mare parte a tinerilor îşi urmează şcolarizarea. În proiectul său, echipa nu integrează nici realităţile de ordin politic şi economic inerente înscrierii ei într-o asociaţie şi dependenţei financiare faţă de DDASS.

Criza intervine la sosirea unei noi directoare, numită de asociaţia tutelară, care reintroduce realităţile şi constrângerile exterioare, până atunci evitate. Ea instaurează în cămin valorile asociaţiei, religia, ordinea şi morala, solicită la conformism şi la supunere faţă de acestea, creând o ruptură în proiectul şi discursurile echipei, discursuri bazate pe autonomie şi consultanţă.

Poate fi de asemenea vorba de o direcţie care, sensibilă la modificările contextului social, favorizează deschiderea faţă de aceste presiuni exterioare fără a fi urmată de o echipă care, întărindu-şi adeziunea la ordinea anterioră, defineşte direcţia ca pe o ameninţare externă.

Aşa stau lucrurile, după cum am văzut, pentru centrul „Matéria", al cărui sistem imaginar bazat pe o reprezentare a indistinctului, vagului şi nediferenţiatului guvernează un sistem funcţional conform căruia toţi profesioniştii, fie ei membri administrativi, formatori sau de direcţie, pot ocupa orice loc în mod indiferent. Funcţionarea devine incompatibilă cu noile constrângeri externe. Deschiderea făcută de directoare către un public diferit, către alte tipuri de stagii antrenează o complexitate a activităţii care necesită ca grupul să capete o formă, să-şi definească funcţiile, să-şi recunoască diferenţele, să-şi examineze limitele.

Întoarcerea denegatului

Totuşi, reînnoirea reprezentărilor impusă de anumite modificări nu este suficientă pentru a declanşa criza. Pentru a putea vorbi despre criză, se pare că noul sistem de reprezentări trebuie să apară ca o întoarcere a denegatului, adică să reintroducă în mod brutal un mod de a aborda acea realitate care trebuia exclusă din câmpul reprezentativ al organizaţiei în constituirea unităţii ei. Altfel spus, declanşatorul antrenează criza pentru că revelă caracterul imaginar al unităţii ce ţinea de necesitatea de a lăsa în umbră elementele realităţii a căror luare în calcul era ameninţătoare pentru construcţia colectivă.

Să reluăm exemplele date :

- Discursul asupra exigenţei de randament şi gestiunea performantă a noilor directori ai DEF-ului sunt recepţionate ca o violenţă deoarece sparg realitatea fuzională şi ludică şi se opun ideologiei umanitare. Dar violenţa ţine mai ales de introducerea reprezentărilor referitoare la dimensiunea economică, ale cărei semnificaţii imaginare erau ignorate, eliminate din construcţia comună. Introducerea economicului şi a logicilor sale, lăsate până atunci deoparte, atinge sistemul de coerenţă al grupului care antrenează trăirea unei dezbinări sociale şi psihologice, cu sentimentul unei pierderi de nesuportat.

- Echipa de la căminul educativ îşi construise un ideal de protecţie la adăpost de asociaţie şi de DDASS, care intră în scenă o dată cu noua directoare.

Proiectul funcționa în circuit închis, prin negarea instanțelor exterioare. Ținând în parte de o concepție educativă pe principii morale opuse „valorilor psihanalitice" ale grupului, ca și de o concepție, de negândit pentru acesta din urmă, a rentabilității îngrijirilor, valorile noii directoare vor sparge dinamica și vor produce ruptura unității echipei.

- Necesitatea noii funcționări a centrului „Matéria", impusă de modificările contextului social, obligă, în prealabil, grupul să se deplaseze în privința reprezentării de sine ca ansamblu fuzionat. Invitația directoarei (care în circumstanțele date începe să-și asume această funcție) la o repunere în cauză a modalităților de funcționare este trăită ca o persecuție și antrenează grupul către desfacere.

Astfel, elementele realității care, până atunci, puteau fi ținute la distanță, ignorate sau necunoscute se introduc în mod brutal cu semnificațiile lor, venind să lovească sistemul de reprezentări, aducând o dezmințire prea categorică sâmburelui imaginar pentru ca acesta să poată rezista exploziei echilibrului anterior.

- Organismul finaciar se prezintă ca fiind altceva decât un organism social,
- asociațiile și DDASS-ul ca exersând un control ideolgic și economic în instituțiile de îngrijire,
- organismele de formare ca fiind supuse legii pieței.

Reaminteam în introducere că legătura socială se clădea pe denegare și iluzie. Dacă acestea din urmă constituie dinamica organizației, fiind însăși condiția de creare a ei, deci a activității sale, ele reprezintă în același timp un punct fragil, „călcâiul lui Ahile". Astfel, ceea ce era exclus din sistemul imaginar poate reapărea ca o „întoarcere a refulatului" aducând riscul unei prăbușiri pentru grupurile atinse în viziunea lor asupra lumii, defensiv construită.

Totuși, dacă sistemul de reprezentări, care constituie sâmburele central, principiul organizator al acțiunii, își satisface funcțiile defensive și identitare evocate, ne putem întreba de unde are declanșatorul capacitatea de a sparge unitatea.

Transformările de ordinul realității antrenează adesea, într-adevăr, o modificare a reprezentărilor și conduitelor sociale, fără a distruge totuși sistemele existente. De altfel, observația ne arată destule situații în care dezmințirile sistemelor în vigoare se desfășoară, fără a atinge, totuși, echilibrul echipelor care își întăresc, dimpotrivă, modul de apărare.

Schimbarea : o forță bulversantă

Analizele noastre pun în evidență faptul că realitatea și noile sale semnificații care irup în imaginarul colectiv se înscriu, pentru grupurile în criză, într-un context mai vast întărind sentimentul de control, de acum înainte imposibil, asupra unei realități devenită prea complexă, supradimensionată.

În organismele de îngrijire, de exemplu, este vorba de legea de regionalizare a DDASS-ului sau, în cele mai multe cazuri, de legea pieței. În reprezentarea pe care o au despre organizația lor, actorii sociali se văd lipsiți de o perspectivă posibilă asupra obiectivelor și asupra viitorului care li se par ipotecate de forțele impersonale ale pieței, statului, concurenței extinse la scară europeană sau chiar mondială. Ei se simt amenințați în identitatea lor locală și incapabili de a rezista la ceea ce li se prezintă ca niște forțe superioare incontrolabile. Grupurile se regăsesc lipsite de mijloace pentru că aceste elemente se află în afara razei lor de acțiune, a competenței, a atingerii lor. Noul sistem de reprezentări și de valori capătă forma unei date indiscutabile, deși scandaloasă, care se referă la instanțe îndepărtate de putere.

Discursurile alarmiste asupra identității naționale amenințate care se multiplică în societatea actuală vin să întărească trăirea catastrofică a profesioniștilor aflați în criză.

Dincolo de aceste dificultăți de gestiune, devenită imposibilă, a unui context asupra căruia simt că nu mai au nici o putere, grupurile aflate în criză sunt supuse și unor procese interne care le pot precipita prăbușirea.

Criza : revelator al calității sistemului defensiv

Enunțam mai sus că o organizație nu putea funcționa decât cu condiția de a o face conform logicii sale interne. Această evidență nu trebuie să ne facă să uităm importanța proceselor aflate în lucru în dinamica interpersonală.

Dacă tot ceea ce survine trebuie să semnifice ceva pentru organizație, posibila reglare ține de capacitatea acesteia de a integra date noi astfel încât acestea din urmă să aibă sens pentru actorii sociali. Or, observăm că în grupurile aflate în criză sistemele de reprezentare sunt deficiente în ce privește integrarea realităților care li se prezintă sub o altă logică.

Rezultă că grupurile dispun de un fel de acceptare intelectuală a acestor elemente purtătoare de schimbare, a naturii perturbărilor ca și a necesității de a-și modifica modul de funcționare cu care sunt confruntate, dar că rămân neatinse în construcțiile lor imaginare și în credințele lor de bază.

Aparențele sunt adesea înșelătoare căci grupurile își creează mijloace raționalizate de tratare a schimbărilor și a dificultăților, adesea de o logică

incontestabilă, dar examinarea atentă a practicilor folosite arată că ele răspund unei alte finalităţi prost cunoscute de către actori: apărarea sporită a ordinii anterioare. Echipele încearcă cu disperare să menţină această ordine pe care o doresc imuabilă contra asaltului contradicţiilor interne şi externe care apar şi se dezvoltă în criză.

Dar, ignorând forţele care acţionează şi le determină acţiunile, ele nu pot înţelege de ce eşuează în tentativa lor de integrare a perturbărilor. Disfuncţiile sporesc, şi cu cât situaţia se degradează, cu atât grupurile se crispează asupra sistemului lor, sporindu-i închiderea.

În mai multe organizaţii, punctul maxim al crizei ţine de un moment precis în care echipa declară direcţiei: „sunteţi incompetenţi".

Analizele efectuate pe diferite terenuri ne fac să afirmăm că în spatele aparentei repuneri în cauză a unei competenţe profesionale este vorba despre denunţarea direcţiei în incapacitatea ei de a servi drept scut împotriva perturbărilor care vin să o lovească în dinamica ei interră, altfel spus, incapacitatea de a fi garantul menţinerii sistemului de reprezentări aflat în vigoare în grup.

Echipa de la centrul de formare „Matéria" îi contestă astfel directoarei competenţa de a prelungi existenţa grupului fără bariere, fără distincţii, în stare de fuziune.

Astfel, deşi grupurile profesionale efectuează o analiză a contextului care se schimbă şi a necesităţii de a se adapta, criza lor ţine de faptul că această analiză nu poate fi cu adevărat integrată în modurile lor de acţiune, aflate înainte de toate în serviciul apărării sistemului intern ameninţat. Necunoaşterea acestor mize antrenează faptul că elementele exterioare nu pot fi considerate pentru multă vreme singurele responsabile. „Perturbatorii" se află în interior, iar criza se va derula pe scena relaţiilor interpersonale în practici destructive.

Membrii organizaţiei întreţin cu unitatea un raport de necesitate: criza este scandaloasă pentru că revelă ceea ce era ascuns şi exista în stare latentă, adică faptul că unitatea era clădită pe contradicţii ocultate. Criza este de nesusţinut pentru că atinge unitatea semnificativă care permitea adeziunea şi practicile. Puterea unificatoare ce structura grupul şi îi crea dinamica face astfel loc irupţiei incontrolabile a antagonismelor.

Obiectul de investire care polariza energia dispare atunci în profitul unei confruntări directe. Nu se mai vorbeşte despre ce fac actorii, ci despre ceea ce sunt, într-un soi de luptă corp la corp în care este suficient să iei cuvântul pentru a fi condamnat, de altfel, cauza fiind judecată, cel mai adesea, dinainte.

Astfel, asistăm la o răsturnare a credinţei de bază, forţele negative câştigând supremaţia: sentiment de dispreţ, de trădare. Unitatea face loc dezbinării.

Prăbuşirea imaginarului colectiv

Fiind un revelator al structurii până atunci greşit cunoscute (G. Rouan, 1982), criza pune în evidenţă mai ales calitatea sistemului defensiv pe care se baza grupul pentru a-şi prezerva o unitate suficientă.

Chiar atunci când organizaţia asimilează criza, schimbarea trece întotdeauna prin spargerea sistemului de apărare creând astfel dezbinarea grupului. Echipele ca atare se deconstruiesc. Unii actorii pleacă, constrânşi sau de bunăvoie, alţii rămân. Aceştia din urmă traversează efectiv un proces de combinare individuală a solicitărilor vechiului sistem cu cele noi.

Criza reprezintă prăbuşirea la un moment dat a sistemului imaginar al organizaţiei. Această prăbuşire nu antrenează în mod ineluctabil organizaţia spre distrugere. Aceasta se poate restabili pe noi baze în interiorul unei structuri conservate, noul sistem defensiv putând apărea ca progresiv sau regresiv faţă de cel precedent.

Criza este distructivă atunci când poziţiile colectivului, care îşi întăreşte sistemul de apărare, devin rigide, acesta accentuându-şi intoleranţa faţă de perturbaţii, exacerbându-şi credinţa în iluzia fondatoare, nefiind în stare să abandoneze acest „loc al adevărului" în care îşi inscria actul profesional.

Imaginarul colectiv, în măsura în care este discriminant, este o determinare care permite acţiunea. *Praxis*-ul grupului este orientat pornind de el, şi, tot de aici, grupul îşi defineşte conduitele. În acest sens, el garantează o anume stabilitate a obiectului şi, astfel, aduce dovada obiectivităţii.

Instituţionalizarea iluziei împărtăşite permite astfel substituirea, în locul ostilităţii realului, a unui sentiment de stăpânire. Dar această stabilitate nu este niciodată câştigată, lumea prezentându-se ca o tensiune ce caută să se reducă.

În criză, grupurile care trebuie să se protejeze încearcă să-şi menţină identitatea şi coerenţa printr-o tentativă de reducere completă a tensiunii care duce la închiderea sistemului prin repliere.

Această rigiditate, care ţine de echipă, este adesea pusă le încercare de brutalitatea cu care se produc schimbările sociale. Oscilaţia între deschidere şi închidere este înscrisă în constituţia însăşi a sistemelor sociale (E. Enriquez, 1972). Se pune întrebarea de a şti în ce fel se poate permite grupurilor să-şi regăsească o dinamică dialectică atunci când sub efectul unei ameninţări excesive acestea îşi sporesc entropia.

Intervenţia psihosocială clinică

Ieşirea din matcă a grupurilor sau crisparea lor identitară se poate explica şi ca un răspuns anxios în faţa constrângerilor unui context devenit prea ameninţător şi ca teamă de a-şi pierde reperele care creau sens în faţa creşterii complexităţii.

Cererea de intervenţie, într-un grup aflat în criză, se prezintă cel mai adesea ca un apel de uşurare a unei suferinţe legate tocmai de această pierdere de sens. Dar, cerând ajutor, actorii sociali speră să regăsească un sens în sine, exterior persoanelor şi existând dincolo de ele. Or, identitatea colectivă se susţine datorită unei coerenţe al cărei referent se găseşte în inima subiectului, acesta din urmă fiind cel care îşi exprimă angoasa în faţa dizolvării eşafodajelor şi pierderea obiectelor identificatoare. Iată de ce, dacă criza este o prăbuşire a construcţiilor colective, ea necesită un travaliu de descompunere a modelelor interiorizate, sistemele defensive care permiteau legătura aflându-se în dificultate.

Intervenţia psihosocială clinică (sau psihosociologia clinică) nu se prezintă ca o propunere de reedificare a ceea ce criza a distrus, dar substituie deconstrucţiilor brutale o reconstrucţie prin analiză. Acest demers le permite actorilor sociali să-şi reînsuşească elementele, atât subiective, cât şi colective, care făceau obiectul unei proaste cunoaşteri şi susţineau procesul critic.

Totuşi, a lucra asupra conţinuturilor denegate, evitate sau descalificate nu este uşor într-un context de cerere socială care se înscrie într-o reprezentare a cunoaşterii excluzând cel mai adesea ignoranţa.

Intervenţia nu vizează explicarea crizei, ci o comprehensiune a ceea ce se află în criză la subiecţii individuali implicaţi în relaţii reciproce. Miza este sesizarea acestei părţi a sinelui prinsă în mecanisme care erau considerate exterioare. Pentru aceasta, grupurile trebuie să fie consiliate în punerea în relaţie a ceea ce se întâmplă cu modurile aparte individuale şi colective de a trata evenimentele. Dacă este vorba, într-adevăr, de restaurarea sensului, această cerere se referă la o realitate care ne este prezentată ca o realitate trăită subiectiv. Iată de ce este necesar să realizăm o abordare a reprezentărilor, a poziţiilor şi afectelor care le sunt asociate.

Dereglarea echilibrelor anterioare operată de criză în colective nu le permite acestora să se adune, dar, datorită recompunerii unui spaţiu de elaborare pentru sine cu ceilalţi, vedem cum se reînnoadă legăturile desfăcute.

Acest spaţiu de elaborare a unei cereri trebuie înţeles nu doar ca adresare către consultanţi, ci şi ca oportunitate, înscrisă chiar în procesul critic, de a crea condiţiile unei repoziţionări printr-o reînnoire a reprezentărilor.

Anumite procese aflate în lucru în intervenţia psihosociologiei clinice favorizează, ni se pare, o degajare din criză.

Intervenţia menţine, în timpul furtunii, un cadru de referinţă suficient de stabil pentru a se constitui într-o „barcă de salvare". În acest spaţiu care se prezintă ca un loc deplasat al colectivului instituţional pot fi reluate logicile interne ale organizaţiei cu care actorii întreţineau un raport de cunoaştere greşită. El permite grupurilor să întâlnească conţinuturi necunoscute prin emergenţa unui cuvânt care are sens pentru fiecare.

Este un spaţiu intermediar în care se încheie compromisul între fidelitatea faţă de logicile anterioare şi degajarea unor noi semnificaţii (cerere suscitată de excesul costului psihic al crizei). Intervenţia ocupă locul unei instituţii de substituţie tranzitorie faţă de instituţia în criză, permiţând reinstaurarea unei dinamici sociale, refacerea legăturilor de colaborare.

Ea apără un spaţiu transferenţial pentru menţinerea unităţii identitare şi a statutului subiectului. Intervenţioniştii pot permite grupurilor să înţeleagă, prin transfer, contradicţiile pe care reprezentările lor asupra crizei îi împiedicau să le asume.

În ce priveşte sistemele defensive, distincţiile atrenate de criză care păreau exterioare sunt reexaminate în dimensiunea lor internă. Posibilitatea de a se exprima conflictual în sânul spaţiului creat de intervenţie, fără riscuri de explozie, permite grupurilor să reviziteze construcţia originară a unei unităţi de care se agăţau şi care ar fi fost pierdută sau stricată. Ea permite însuşirea conţinuturilor mai ambivalente. Grupurile au posibilitatea de a evalua costul anumitor investiţii imaginare idealizante şi de a reinvesti altfel elementele realităţii. Energii reînnoite se eliberează pentru investirea obiectelor.

Degajate de conflictele interne, constatăm că grupurile fac să revină exteriorul sub forma unei chestionări a imaginii pe care i-o acordă. Exteriorul apare atunci mai puţin ca o ameninţare, cât ca un context. Istoria apare nu numai ca o poveste veche ce trebuie reînnoită, ci ca o istorie ce trebuie creată, suferinţa făcând loc reaparaţiei dorinţei.

În situaţie de criză, simbolicul este întunecat de pulsional şi de un imaginar încremenit care maschează şi împiedică dialectizările. Travaliul întreprins are ca efect recompunerea reperajelor şi articulărilor simbolizante. Codaje realizate sub tensiune critică şi trăite în mod dramatic şi proiectiv găsesc aici oportunitatea unei deplasări.

Dacă intervenţia este un cadru instituţional de substituţie provizorie pentru un travaliu de recompunere a identităţilor colective, ea este de asemenea un recipient pentru operaţiile psihice de deplasare şi de întoarcere a conţinuturilor denegate. Ea se propune ca loc de punere în cuvinte a conţinuturilor imaginare care se ţineau la adăpost de evidenţa sistemelor explicative.

Suferinţa face să reapară părţile din sine ţinute la distanţă. Indivizii, însoţiţi într-o muncă de degajare a însemnelor culpabilizante sau a formelor de stigma-

tizare în care se blocaseră se deschid către o mai bună luare în calcul a conflictualității lor interne. Acest acces la contradicții și la diviziune, constitutiv de sine, îi predispune să integreze mai bine perturbațiile și să recepționeze complexitatea exterioară mai puțin persecutiv.

În cursul intervențiilor, reperăm schimbări în cadrele de formulare. Sistemele de reprezentare se deplasează. Noi cereri, cu dimensiuni excluse până atunci, intră în câmpul discursiv. Se operează schimbări în înțelegerea și viziunea de sine, a relațiilor și a contextului.

Ușurarea pe care o invocă membrii echipelor angajate într-un travaliu de elaborare poate fi înțeleasă ca o traversare. Indivizii și grupurile parcurg angoasa unei percepții catastrofice a situației care le copleșește posibilitățile de a se proiecta într-o acțiune viitoare și, în acest spațiu intermediar în care se pune în același timp problema deconstrucției și a recunoașterii, între ruptură și continuitate, ei acced la o reprezentare mai pozitivă a propriilor lor capacități și a capacităților potențiale comune de depășire a crizei. Constatăm că experiența deconstrucției face loc unei experiențe de refacere a sensului pe căile intersubiectivității. O „activitate comună" poate interveni din nou pentru că subiectul și-a regăsit, în primul rând, reperele într-un joc colectiv. Ușurarea trebuie astfel înțeleasă ca senzație că procesele de ruptură nu sunt numai de ordinul distrugerii, ci se înscriu în egală măsură într-o mișcare vitală. Apărând nu doar ca o crispare asupra vechilor sisteme, ci și ca un apel la degajare, criza fondează posibilitatea și interesul unei acompanieri psihosociale clinice.

CAPITOLUL 7

Criza sub toate formele

Reducerea diversității crizelor la o noțiune abstractă considerată drept „criza" prin excelență constituie un obstacol în înțelegerea lor și n-ar putea explica nici diferitele forme pe care le pot căpăta, nici varietatea proceselor care se revelă în cursul lor în funcție de unitățile sociale și actorii în chestiune. Iată de ce, prezentând acum criza care afectează ansamblul unei întreprinderi industriale, ne vom strădui să distingem diferitele unități în sânul cărora s-a dezvoltat criza: organizația în ansamblul ei, diferitele grupuri și indivizii, considerați aici ca subiecți și actori sociali.

Criza organizațională se manifestă prin fragilitatea, dacă nu chiar dispariția unui „noi" care ar face dovada unui sentiment de apartenență colectiv și a existenței unei unități semnificante. Revelând, în acest tip de organizație, prezența generală a unei legături colective care ține de compromis și de punerea în comun a intereselor sectoriale sau individuale, criza suscită ruptura, explodarea și izolarea. Repliindu-se pe solidarități mai legate de grup, direcția, cadrele, salariații și sindicaliștii capătă posibilitatea efectuării unui schimb intern, dar își întăresc simultan pozițiile unilaterale și reprezentările autoreferente care, printr-un efect de deplasare, impută partenerilor obișnuiți responsabilitatea situației prezente.

În acest context de amenințare, grupul poate el însuși exploda sau deveni un refugiu ambiguu. El face în acest caz posibilă coeziunea, cuvântul, elaborarea neîncetată a unei situații schimbătoare, dar pariticipă în egală măsură la o întărire identitară defensivă care îl izolează. Angajându-se într-o gestiune a crizei, una din echipele sindicale cu care am lucrat în mod particular și despre a cărei neliniște vom vorbi mai jos a crescut în proprii săi ochi, dar, neînțeleasă în demersurile ei de către salariați, s-a plasat într-o falsă poziție.

În fine, interviurile succesive, realizate cu unul dintre membrii cei mai activi ai echipei sindicale, ne arată că acesta din urmă se află într-o tensiune interioară constantă. El este prins într-un sistem de valori, rezultat al propriei sale istorii, care îl face să participe la o politică de compromis prin care evită suferința de a se situa în completă contradicție cu ceea ce îl definește.

Criza organizațională

O inovație socială, analizatorul neliniștii

Întreprinderea de subtratare, afectată de criza despre care vom vorbi, se situează în estul Franței, în centrul unei regiuni cu tradiție în industrie: ea fabrică produse pentru industria automobilelor. Cercetarea a fost efectuată cu ocazia unei inovații sociale numită *„modernizarea negociată"* în cursul căreia salariații sunt solicitați pentru a-și aduce concursul la demararea schimbărilor tehnice care îi privesc. Confruntate, într-adevăr, într-un context de criză, cu necesitatea unei productivități sporite pentru a face față concurenței, întreprinderile și-au mobilizat resursele umane, considerând că o mai bună integrare a socialului în economic le-ar permite să răspundă provocărilor competitivității. Au primit deci în mod favorabil inițiativele CFDT[1]-ului în privința dreptului salariaților de a avea un cuvânt de spus referitor la schimbările ulterioare și de a-și exercita, cu această ocazie, dreptul de expertiză asupra unor proiecte care îi privesc. Instalarea noului atelier fusese folosită ca ocazie de a experimenta această nouă politică. Salariații implicați în schimbările ce urmau să vină studiaseră în grup, cu ajutorul unei persoane care intervenea din exterior, noua organizare a muncii, determinarea posturilor și efectivelor, viitorul sistem de conducere informatizată și amenajarea localurilor care le erau destinate.

Primele interviuri au fost realizate cu secția sindicală CFDT din întreprindere, partenerul nostru privilegiat în cercetare. Prin intermediul federației, secția era comanditarul cercetării. Membrii săi ne-au împărtășit astfel neliniștea profundă resimțită în uzină. Puțin autonomă, ea nu este decât o unitate de producție care a aparținut unor diferite grupuri industriale. Materiile prime, importate, sporesc teama de delocalizare. Piața internațională oferă produse semi-finite mai ieftine decât producția locală.

Viitorul acestei unități de producție este deci incert. Chiar dacă până acum au permis evitarea concedierilor fără asistență socială (ajutor de șomaj, ajutor social de), planurile sociale se succed, iar salariații se tem de ce e mai rău. În acest context, grupul industrial de care ține uzina decide să dubleze capacitatea unui atelier de care depind, în aval, alte producții, efectuând restructurări profunde pentru a-l moderniza.

Dată fiind situația depresivă, proiectul este primit de toată lumea ca un semnal *„o gură de aer"*, dar, supraestimat, el va deveni în curând, o dată cu acțiunea de modernizare negociată care îl însoțea, revelatorul și analizatorul profundei neliniști ambiente.

Evaluarea acestei inovații sociale cu efecte pe cât de neașteptate pe atât de divizate a pus în lumină reprezentări și referințe de la care pornind diferitele

1. Confederația franceză democratică a muncii (n. tr.).

unități sociale ale uzinei încercau înțelegerea inițiativei respective. În această situație de neliniște colectivă, fiecare dintre unități (direcție, cadre, salariați și sindicate) căuta confort și solidaritate în reprezentările împărtășite, punându-le în același timp în cauză pe ale celorlalți. Unele dintre ele, printre care secția sindicală CFDT, își pun în egală măsură întrebări asupra identității și valorilor lor de referință.

Am folosit interviurile pentru a permite unităților sau grupurilor cu apartenențe diferite să se exprime. Cu secția care ținea de organizația sindicală ce solicitase această cercetare am realizat interviuri colective succesive și interviuri individuale cu fiecare dintre membrii săi. Discursurile culese ne-au permis să analizăm reprezentările referitoare la unitatea de identificare, la celelalte unități reperabile, la organizație, la raporturile de muncă, la cauzele și efectele crizei.

Trei niveluri de criză au putut fi astfel degajate și distinse. Cel care atinge legătura socială internă a unei organizații luată în ansamblul ei și care dublează criza economică propriu-zisă. Cel care atinge identitatea echipei sindicale ca grup; deși valorizante, noile sale angajamente dau naștere neliniștii și îndoielii. În fine, interviurile succesive cu unul dintre membrii echipei sindicale ne-au expus travaliul de reamenajare psihică la care este constrâns un militant care continuă, într-un context defavorabil, să susțină, să negocieze și să apere valori de care este legat și care îl fac să reziste.

Conform analizei, discursurile permit înțelegerea modului în care fiecare unitate (cadre, direcție, salariați, secția sindicală...) confruntată cu această situație critică își extrage legitimitatea din ea însăși, construindu-și un sistem de reprezentări care duce la situarea „celorlalți" în ilegitimitate și rea credință, în timp ce valorile promovate sunt recunoașterea mutuală și dialogul. Interviurile permit astfel degajarea valorilor, referințelor în jurul cărora se organizează discursurile legitimante precum și logicile, strategiile sau luările de poziție care decurg de aici.

I-am ascultat pe membrii *echipei de direcție* ținând un discurs de *„realism în vreme de criză"*. Sistemul lor de reprezentare îi opune pe ei toți, conștienți de gravitatea unei crize economice generale care afectează întreprinderea și îi amenință viitorul, unor salariați *„inconștienți și sinucigași"*, care vor totul și imediat, în ciuda consecințelor pentru viitorul întreprinderii. Doritori de dialog și aflați în căutarea unor parteneri, ei nu dau decât de sindicaliștii *„irresponsabili"*, unii *„rămași la lupta de clasă"*, alții *„angajați într-un demers intelectual irealist"*. Ei nu sunt mai reprezentativi decât cadrele, decepționante, care au devenit mai degrabă tehnicieni decât manageri. În aceste condiții, dialogul definit de echipa directorială ca o căutare a unui consens în interesul comun al supraviețuirii întreprinderii este imposibil. Direcția este obligată să adopte o strategie autoritară: *„Aplicarea unilaterală a planurilor, fie că sunt sau nu*

mulțumiți", o dată cu devalorizarea celorlalți: *„Se discreditează complet în ochii noștri!"*. Acest discurs este ținut cu referire la *„adevărul economic"*, considerat indiscutabil, legitimând echipa directorială, lucidă, în recursul ei la o putere autoritară.

Cadrele își întăresc identitatea printr-o imagine de sine ca oameni de meserie, tehnicieni responsabili care țin cont de problemele umane. Ei caută contactul și o formă de solidaritate cu baza, dar aceasta se eschivează și, ca și direcția, îi trimite la misiunea lor de încadrare. Frustrați, ei suferă din cauza climatului de neîncredere și de nerespectare a cuvântului. Nu există o adevărată unitate: cadrele se simt izolate, sfâșiate între solidaritatea cu baza la care fac apel în caz de probleme și legătura, mai rațională, pe care o întrețin cu direcția. Cadrele nu se simt *„credibile"* și își atenuează conflictul interior prin recursul la *„simțul datoriei"*.

Salariații, cu care interviul a avut loc în atelierul de producție ce făcuse obiectul modernizării negociate, se consideră înșelați. Ei sunt pentru dialog și exprimare, dar cea ce li se propune li se pare o *„prefăcătorie"*. Îi opun o discuție sub forma unei *„comunicări reciproce"* cu direcția pe dimensiunea puterii. Ei caută să descopere astfel recunoașterea de care nu beneficiază: *„Trebuie să ni se demonstreze, să ni se arate că suntem necesari societății"*. Au sentimentul că sindicatele vorbesc cu patronul urmând propria lor optică, și deci nu în numele lor. Nu prea apreciază, pentru că li se par suspecte, negocierile numite de sindicate *„la rece"*, adică fără conflict deschis. *„Dialogul întrerupt dintre sindicate face rău personalului."* Avantajele obținute prin negociere sunt în bună măsură ocultate de viziunea dramatică a viitorului împotriva căruia raportul de forță este un recurs fără iluzii. Responsabilitatea crizei este atribuită neprevederii și minciunilor spuse de direcție și de sediului central, unitate pe care nu o pot controla deloc. Pentru acești salariați, dialogul este imposibil, cuvintele mint, nimeni nu îi ascultă, așteaptă în zadar recunoașterea. Propria lor solidaritate se degradează. Ei trăiesc criza în mod identitar, destituiți sau obligați să recurgă la violență.

Responsabilii secției sindicale CGT[1] înțeleg să apere viitorul întreprinderii, slujbele existente și posturile pentru tineri. Dar nu sunt de acord cu nici unul dintre modurile de a gândi sau de a acționa ale direcției, în plus, nu se consideră ca fiind din aceeași lume. Patronii vorbesc de economic, ei de social. Cred în omul care este actualmente distrus, luptă împotriva injustiției sub toate formele ei, convinși că fiecare trebuie să poată avea un loc în societate. Pentru ei, nelinștea domină în uzină: violentarea repetată a socialului a dus la pierderea spiritului de familie, a sentimentului de apartenență la grup, a culturii uzinei... dacă există beneficii, acestea sunt investite în altă parte. Numai economiile de posturi interesează direcțiunea; munca pentru ea costă! Principiul concurenței

1. Confederația generală a muncii (n. tr.).

este la originea problemelor economice, iar deficiturile sunt legate de sistemul de evaluare a costurilor: o contabilitate națională care ar include efectele șomajului asupra costurilor sociale, spun ei în esență, ar arăta că se pierd bani acționând astfel...

Nu cred în negociere: în opinia lor, ea este făcută pentru a duce la acceptarea *„revendicărilor"* patronului. Nu contează decât *raportul de forțe* și deci confruntarea cu direcția, pe modelul unei puneri față în față a pierderilor acumulate în caz de oprire a muncii și a costului sporurilor sau al compensațiilor cerute. Dar ei se feresc să fie văzuți astfel: *„cu cuțitul în dinți, închiși, compartimentați... înrolarea!"*.

În ce privește viitorul uzinei, ei cred că se mai poate face și altceva, dar direcția vrea ca *„muncitorii să se pună la dispoziția ei"*, în timp ce unele propuneri ale sindicatului lor, refuzate pe moment, s-au dovedit ulterior realiste. De aceea, responsabilii mărturisesc a fi sensibili la discursurile celor care spun: *„De vreme ce tot mergem la șreang, măcar să ne bucurăm cât putem înainte"*.

Secția sindicală CFDT, ale cărei remanieri identitare le vom prezenta în curând, este angajată într-un demers de reflecție asupra determinanților crizei și asupra posibilității unei politici deschise referitoare la noi raporturi de muncă, mai democratice, în care dialogul și parteneriatul și-ar avea fiecare locul. Pentru ei, discuția trebuie să predomine asupra conflictului din momentul în care situația este analizată în toate dimensiunile, fiind vorba în acest caz de *„negocieri la rece"*. Formarea, informația sunt căile privilegiate în timp ce valorile privilegiate sunt un umanism democratic care le sudează unitatea și dă un sens acțiunii lor. Dar se simt victimele unei confuzii, neînțeleși de către baza pentru care acțiunea lor nu este lizibilă, greșit judecați de către direcția care îi taxează drept irealiști în timp ce ei au sentimentul de a stăpâni mai bine datele economice și sociale. Sunt, în fine, denunțați de secția CGT care îi acuză de aranjamente cu direcțiunea. Ei se bazează pe unitatea lor sindicală și pe credința în valorile lor pentru a persevera, în ciuda acestei izolări, printr-un efort de dialog în care văd garanția și dezvoltarea raporturilor viitoare de muncă. Sprijinul pe reprezentările idealizate și solidaritatea grupului îi permit să reziste într-un context decepționant și să persevereze în activitatea cotidiană.

Se poate vedea din această recapitulare că diferitele unități nu au aceeași coeziune. Problemele identitare sunt evocate de cadre, de salariați, de sindicaliști. Cu toții, totuși, în afară de CGT, caută dialogul și identificarea, dar le declară imposibile din vina partenerilor, acuzați de iresponsabilitate și de neînțelegere în raport cu datele problemei. Realismului economic i se opune idealismul social. Această opoziție traversează anumite unități și creează un conflict intern la indivizi. Acestea sunt paradoxurile reînviate de criză, criză a societății și criză a întreprinderii, care induc o confruntare între grupurile din sânul unei

aceleiași organizații. Aceste grupuri sau aceste unități se descalifică reciproc, pretinzând în același timp că vor dialogul. Reprezentările vizând să mențină identitatea și sensul îi înscriu pe ceilalți în antagonism sau eroare. Fiecare grup vede imagini aflate în contradicție cu cele pe care le are despre sine, vede amplificându-se disensiunea dintre grupuri și proiectează asupra celorlalți reprezentări care îi pun în stare de tensiune. Fiecare se percepe și îi percepe pe ceilalți în mod paradoxal și deconstruiește reprezentarea celui căruia dorea să i se adreseze. Astfel, fiecare grup vrea să comunice, crede că într-adevăr comunică și este perceput ca refuzând să comunice.

O criză a legăturii sociale interne

Aceste reprezentări paradoxale devin în curând, printr-o reacție de acumulare, cauza și consecința unei crize a legăturii sociale interne.

Direcția constată lipsa de responsabilitate, inconștiența și pierderea valorilor morale, în timp ce secțiunea sindicală CFDT așteaptă mai multă transparență, democrație, negociere, își apără valorile, dezvoltă o politică de ajutor reciproc și atribuie rigidității și lipsei de recunoaștere a direcțiunii imposibilitatea concertării. Pentru salariați, tot ceea ce s-a făcut sau se va putea face în domeniul dialogului sau al negocierii li se pare *„normal"* și nu poate reprezenta decât o compensație, de vreme ce acest lucru ar fi trebuit să existe dintotdeauna.

Secțiunea sindicală CGT afirmă că-și urmează propria cale, fără a-i critica pe ceilalți ; pentru ea luările de poziție ale CFDT sunt *„normale"*, ele țin de *„natura"* a ceea ce sunt : un sindicat reformist, în timp ce acesta din urmă nu atribuie decât sentimentului său de responsabilitate posibilitatea CGT-ului de a ține discursurile pe care le ține. Ca urmare, prin această relație de încleștare reciprocă, întreprinderea devine un vast joc de roluri prin care poziția unuia nu pare posibil de susținut decât datorită celei asigurate de celălalt. Dacă legătura socială se construiește cu parteneri susceptibili de a deveni adversari, fiecare dintre cele două sindicate se cramponează, printr-un efect de separare care se traduce în antagonism, de una dintre aceste două poziții. CFDT vede în celălalt, *a priori*, un partener, iar CGT o consideră un adversar ireductibil.

Această situație complexă și puțin satisfăcătoare din punct de vedere uman convinge pe fiecare să se replieze pe idealurile, pozițiile și practicile sale : constrângerea economică care tinde să explice totul, umanismul, justiția, meseria, tehnica și echipa, receptată ca un grup primar în sânul căruia devine posibil să vorbești același limbaj și să fii recunoscut. Existența acestor logici paralele care merg alături fără a se întâlni în ciuda anumitor aparențe explică fără îndoială exclamația lansată din adâncul inimii de directorul personalului la începutul interviului : *„Suntem niște orfani ai negocierii !"*.

Și aceasta în ciuda intențiilor exprimate de fiecare. Secția sindicală CFDT dorește să fie considerată ca un partener, CGT-ul regretă vremurile când se putea negocia cu adevărat, salariații ar vrea să fie luați în serios, iar direcțiunea speră să obțină mai multă comunicare și mai multă solidaritate.

Negocieri de negăsit

Lipsa unor „reale" negocieri este cu atât mai grav resimțită cu cât fiecare compară situația prezentă cu perioada anterioară, caracterizată prin puternice procese de legare, referitoare la oameni și lucruri, și prin raporturile de forțe care reușeau să se dialectizeze prin exercitarea unei conflictualități dătătoare de viață.

Uzină, familie, slujbe, copii erau intim asociate :

„Tatăl meu lucra la uzină, din asta trăia familia și, în același timp, eu am putut intra în uzină... Aveam speranțe. Familii întregi trăiau pentru uzină... Oamenii vorbeau despre uzină acasă. Veneau pentru că era de lucru și pentru că era important pentru ei... Exista cheful de a munci" (un delegat CGT). Uzina era lumea lor, o lume plină de semnificație.

Poziția sindicatelor era mai simplă : nici o criză economică, nici o amenințare în privința slujbelor, nici negocieri tensionate cu susținerea eventuală a unei greve. Agresivitatea și distructivitatea reușeau să se investească și să se regleze într-un raport de forță care punea în balanță riscurile financiare în caz de oprire a instalațiilor și sporurile cerute : *„Aveam obiceiul să-i spunem direcției : câți bani sunteți gata să pierdeți înainte de a negocia cu adevărat ?"*.

Așa cum o descriu cei în cauză, această perioadă era asfel marcată de existența unor puternice procese de legătură între entitățile sociale, precum familia și uzina, prezentate ca fiind făcute una pentru alta, și persoane, de vreme ce patronii și sindicaliștii dezvoltau reciproc relații de adversitate, dar și de parteneriat. Distructivitatea și forțele tinzând spre dezlegare reușeau pe atunci să se mediatizeze în negociere. Acesta era, în termeni de economie psihică, echilibrul pulsional care se instaurase. Și, pentru a relua metapsihologia freudiană, aici erau satisfăcute atât pulsiunile de viață al căror scop este instituirea unei legături între ansambluri tot mai mari, cât și pulsiunile de moarte care tind să dizolve ansamblurile și să distrugă lucrurile.

Prin comparație, situația critică actuală este descrisă ca fiind complet incoerentă și incomprehensibilă. Forțe distructive par a se fi abătut asupra uzinei : *„A fost ucis în uzină spiritul de grup, oamenii nici măcar nu se mai cunosc între ei... Se creează conflicte între oameni... Disprețul domină... oamenii le spun salariaților : nu sunteți în stare să înțelegeți"* (Responsabil CGT). Se produce o disociere a convergenței minimale între interesele întreprinderii și cele ale salariaților : *„De că să câștige întreprinderea bani dacă noi trebuie să murim de foame ?"*.

Într-o asemenea situație, așteptările reciproce nu lipsesc totuși. Direcția speră într-un sindicat partener care să fie purtătorul de cuvânt și reprezentantul bazei, dar regretă în același timp susținătorii sindicali de acum zece ani: *„Aceia erau oameni, erau reprezentanți sindicali*, ne încredințează directorul personalului, *convinși că după încheierea unui acord era treaba lor să meargă să-i convingă pe oameni că era o negociere bună; eu cred că ăștia sunt adevărați, reprezentanți*", spunând în concluzie: *„Ajungi să te întrebi: dar instanțele reprezentative ale personalului pe cine reprezintă?"*.

Secția sindicală CFDT adoptă, în ce o privește, o poziție realistă: *„E totuși mai bine să negociem pentru ca lucrurile să se petreacă cât mai puțin prost posibil*". Convinsă că pune *„întrebările care trebuie*", ea dorește să fie considerată ca partener și regretă că direcția nu o ascultă și *„face prostii*". Din cauza asta, spune ea, *„nu facem decât să reparăm, nu avansăm, lucrurile se blochează mereu. Nu există dialogul social care ar trebui*", începând să creadă că *„poate e mai bine să terminăm bâlciul, să vedem ce iese*".

Procedând la analiza poziției sale, direcția constată, de partea ei, *„o lipsă de încredere în echipa de direcție*". Oamenii spun: *„Directorii noștri sunt niște nulități pentru că nu ne oprim din cădere, din restrângeri, sunt niște incapabili, trebuie dați afară*". Iar directorul personalului constată că această lipsă de încredere cuprinde pe toată lumea: *„Devine complet aiurea și* suprarealist, *cum ar spune unii, dar cum nimeni nu mai are încredere în nimeni și cum toată lumea își permite să-și judece vecinul într-o meserie pe care nu o cunoaște, se aud tot felul de aberații*".

Această pierdere a încrederii în partenerii obișnuiți, această voință de a-l „șterge" pe celălalt, a cărui neputință este stigmatizată, sunt semnul unei descalificări și al unei invalidări reciproce. Ele ne fac să constatăm existența unei crize generalizate care atinge reprezentativitatea fiecăruia.

Calificativul *„suprarealist*", cu atât mai semnificativ cu cât sloganul zilei este realismul, vizează reprezentări și discursuri considerate nepotrivite. În numele acestor reprezentări *„suprarealiste*" direcția personalului așteaptă, ba chiar am fi tentați să spunem convoacă, parteneri care să asigure, ca înainte, o poziție de mediator sau, pentru a relua termenii lui R. Likert (1967), de *„dublă apartenență*". Neținând cont de schimbările intervenite în mediu, ea își construiește, astfel, reprezentări extratemporale ale unui sindicat care să-i satisfacă propriile nevoi și necesități. Iar secția sindicală CFDT așteaptă, în deplină reciprocitate, o direcțiune care să-i valideze propriile experimente sociale.

Asemenea producții imaginare se întâlnesc fără îndoială în mod frecvent în organizații, dar ele sunt în acest caz reglate, reevaluate prin exercițiul unei conflictualități normale, cu sprijinul unor negocieri multiple, ca ocazie de identificare a intereselor comune, de precizare a divergențelor, dar, în opinia

noastră, acesta este un al doilea beneficiu asupra căruia nu s-a insistat destul, apoi ca posibilitate de reajustare a reprezentărilor mutuale. Dacă e să le dăm crezare tocmai protagoniștilor, această a doua funcție de negociere nu mai merge: *„Nu mai știm ce reprezentăm, spun unii, nu mai știm ce suntem; trebuie deci să ne reevaluăm mereu, să mergem să căutăm baza și apoi să revenim*" (un delegat CFDT) sau, din partea direcției: *„Eu cred că trebuie să ne refacem credibilitatea și de o parte și de alta și să încercăm să ne unim*".

Situația trimite deci nu la o confruntare a reprezentărilor, cu alte cuvinte între protagoniști, așa cum ne-ar invita o anume concepție asupra comunicării, ci la o punere în chestiune a originii proceselor care prezidă construcția lor.

Efecte de crispare și de stupefacție

În timp ce orice modernizare evocă, *a priori*, un progres, conducătorii noii instalații trăiesc instalarea recentului sistem de conducere informatizată mai degrabă ca pe o pierdere. Acesta nu oferă decât o vizualizare parțială, în timp ce precedentele sinoptice murale permiteau, dintr-o singură privire, controlarea ansamblului instalației. *„Oricum am face, n-o să fie niciodată la fel de bine ca un sinoptic tradițional... Cred că cel care supraveghează tabloul de control n-o să aibă niciodată confortul unui tablou tradițional... Nu cred că e mai bine, un avantaj... Asta s-a făcut din motive economice... Când are loc un accident, timpul e limitat, lucrurile merg foarte repede. Deci n-o să fie niciodată un confort, de asta sunt sigur. Iar tipul depinde mult mai mult de mașină decât de tabloul tradițional."* Faptul că acum conducătorul nu poate *„controla*" decât o parte a instalației presupune din partea sa o construire abstractă a ansamblului și constituie pentru el o pierdere în stăpânirea actului profesional.

Acestui lucru i se adaugă suprimările de posturi care *„arată unui număr de persoane că munca lor nu servea la nimic de vreme ce postul a fost desființat și li s-a spus: uite că merge. Adică, bine, unii au lucrat aici treizeci de ani la același post și au impresia că n-au făcut nimic*". Sensul muncii, sentimentul utilității sociale și reprezentarea de sine a fiecăruia sunt astfel atinse.

Aceeași teamă de o rană narcisistică există la sindicaliștii angajați în această modernizare negociată, în asemenea măsură încât este atinsă chiar posibilitatea de a imagina, adică, în cazul de față, de a **gândi** altfel. *„Nici nu pot să-mi imaginez*, ne spune unul dintre ei, *cum ar fi dacă n-am fi făcut toate astea... Știu cum suntem acum, dar mă întreb cum am fi făcut, unde am fi, cum s-ar petrece lucrurile... Și sunt și mai obtuz, pentru că nu reușesc să-mi reprezint nimic. Cum s-ar fi putut face fără să trecem prin asta, chiar nu văd, sunt complet blocat... Avem fiecare limitele noastre în raționament, nu le putem depăși, vine un moment când raționamentul se oprește."* Este oare vorba de o

reticență față de costul psihic ce trebuie plătit pentru a reconsidera și reevalua o acțiune cu efecte împărțite sau de efectul unui context de amenințare asupra capacității imaginative? Oricum, sunt atinse, în această situație critică, nu doar reprezentările, ci chiar capacitatea de a crea altele noi.

Atâtea reconstruiri sau reevaluări ar presupune, într-adevăr, o dată cu creșterea gradului de abstracție sau de complexitate, certitudinea unui câștig viitor și funcționarea normală a proceselor de legare, relegare și simbolizare. Dezvoltarea simbolizării presupune într-adevăr stabilirea unor noi legături între obiecte și altele, noi, care le exprimă din nou în funcție de anumite criterii, asigurând în mod simultan ruptura și continuitatea. Pierderea unui raport mai concret cu obiectul ar fi astfel compensată printr-o folosire desigur mai abstractă, dar, în timp, mai legeră. Psihologia genetică arată că pierderea unui obiect stăpânit nu se poate opera fără credința în avantajele scontate de pe urma creșterii.

Contextul critic și insecuritatea astfel generată provoacă, dimpotrivă, crisparea și stupefacția care copleșesc capacitatea de a elabora reprezentări adaptate noilor necesități.

Suntem astfel obligați să ne întrebăm cărui element trebuie atribuită, în acest context, dificultatea de funcționare a unor mecanisme de legătură susceptibile să favorizeze construcția unor noi reprezentări de sine, a celorlalți și a „obiectelor" cu care fiecare are a face în fiecare zi.

Amenajările psihice

Am spus mai sus (cf. I, capitolul 4) de ce procesul critic devine mai inteligibil dacă îl examinăm simultan din punct de vedere economic și topic. Discursurile evaluative și comparative ne permit să sesizăm, din această dublă perspectivă, modul în care afectele, reprezentările și investițiile sunt modificate de situația de criză.

Aleasă ca referință de evaluare, perioada anterioară crizei este descrisă ca fiind marcată de un constant raport de forțe, dar și printr-o recunoaștere pe care direcția, sindicatele și salariații își fondau identitatea: *„Pe-atunci, direcția nu putea decât să negocieze... Pe atunci, patronii acestei uzine erau niște duri, dar... se gândeau la oameni și la familie"*. Astfel, pulsiunile agresive și destructivitatea reușeau să se investească în negocieri viguroase și într-un „război" al pozițiilor cunoscut și recunoscut. Povestirile referitoare la această perioadă evocă în egală măsură prezența unor puternice procese de legătură între uzină, muncă, familie,... asociate totuși unor potențialități mortifere în măsura în care uzina, sistem autoreferent, devenise lumea lor. În fine, întreprinderea, locul de muncă, era de asemenea producătoare de sens. Muncă, transformare a realității dotată cu obiective tangibile și recunoscute, participa la un sentiment de recunoaștere și de utilitate socială.

Prin comparație, situația actuală este descrisă ca fiind cea a incoerenței, non-sensului și a unui *„suprarealism"* în percepțiile reciproce. Construcția acestor reprezentări *„suprarealiste"* și paradoxale care concură la descalificarea și invalidarea mutuală a partenerilor trebuie privită în termeni de necesitate psihică. Ea ține de o exigență de muncă și de producție impusă de aparatul psihic. Perioada actuală observă creșterea simultană a energiei libere care nu mai reușește să se investească în mod satisfăcător și a ambivalenței față de o uzină decepționantă care nu mai răspunde nici așteptărilor lor, nici misiunilor sale obișnuite. Prin urmare, cum să explicăm, dacă preluăm punctul de vedere al interesaților și dacă presupunem că o parte dintre mecanisme funcționează fără știrea lor, acest prea plin de sentimente, de afecte și de energii, altfel decât prin construirea unor reprezentări ale celuilalt care să poată da un sens respectivei neliniști. Decât să-și atribuie neliniștea amenințărilor care apasă asupra întreprinderii și să-și dirijeze agresivitatea asupra unor factori abstracți și îndepărtați, individul găsește o anume ușurare, printr-un efect de deplasare, în canalizarea agresivității eliberate asupra celuilalt, prezent și sesizabil. În fața urgenței de a da sens și de a calma neliniștea, afecte puternice, ținând de sentimentele de decepție induse de noua situație, pervertesc reprezentările în asemenea măsură încât acestea devin suprarealiste sau paradoxale. Pentru a para fatalitatea și pentru a găsi o explicație crizei care s-a abătut asupra uzinei, este mai „economic" să atribui direcției, dezangajării cadrelor, neînțelegerii salariaților și irealismului sindicatelor responsabilitatea incompetenței, decât să recunoști o anume realitate contextuală. Rezultă un efect de ușurare a sentimentelor neplăcut resimțite. Amenințarea care apasă asupra acestui mediu descoperă în fiecare, fără știrea sa, frici arhaice evidente la analiza discursurilor ținute. Acestea incită fiecare colectiv de actori ca unitate socială să-și întărească solidaritatea, pe „noi", în fața adversității. Fiecare are de salvat o anume stăpânire, deplasându-și decepția dinspre situația globală și complexă asupra „celorlalți". Aceștia se regăsesc așadar descalificați și invalidați. Se deschide astfel, ca factor de criză, o prăpastie între identitatea atribuită și identitatea așteptată.

Criza la nivelul organizației afectează în majoritate unitățile sociale care o compun. Ea copleșește capacitatea lor de a funcționa ca un colectiv, conflictual fără îndoială, dar susceptibil să devină, atunci când este atractiv, un obiect de idealizare și să beneficieze de efectele sublimării. Creând, după cum vom vedea, o nouă formă de legătură la nivelul unităților sociale, criza deconstruiește acest „noi" care ar fi desemnat în situația dată ansamblul organizației.

O echipă sindicală cu probleme

Pentru a realiza schimbările necesare acompanierii mutaţiilor aparatului industrial, tehnologiilor şi modurilor sale de organizare a muncii, anumite sindicate au făcut dovada unei voinţe de a-i plasa pe salariaţi în centrul responsabilităţilor şi al redresării economice.

Astfel, CFDT s-a angajat într-un proces de modernizare negociată proiectând să transforme sindicatul într-o forţă de propuneri pentru întreprindere, lărgind rolul negocierii colective şi al intervenţiei sindicale la gestiunea organizaţiei.

Secţia sindicală CFDT a uzinei s-a angajat, în acest context, în acţiunea de modernizare. Vom analiza impactul crizei asupra unităţii sociale pe care o reprezintă secţia în cursul experienţei sale.

Vom examina unitatea colectivă a grupului sindical prinsă în proiectul său, luând în considerare identitatea grupului într-o perspectivă dinamică şi relaţională:

- Dinamică: identitatea este înţeleasă între un pol al permanenţei şi un pol al schimbării.

Permanenţa ţine de nucleul de coerenţă pe care grupul îşi fondează stabilitatea angajării.

Polul schimbării ţine de posibilităţile de evoluţie care vor jalona experienţele grupului şi îi vor defini viitorul în faţa noilor solicitări.

- Relaţională: identitatea se câştigă şi se întăreşte prin jocul tranzacţiilor cu diferiţi parteneri: confruntări, alianţe, opoziţii, tot atâtea posibilităţi de a-şi urma misiunea şi de a-şi pune în valoare specificul.

Ne vom focaliza asupra remanierilor identitare ale secţiunii sindicale în cursul experienţei de modernizare negociată şi în prelungirile ei. Analiza noastră se consacră reprezentărilor actorilor aşa cum apar ele în discursurile lor prin interviurile individuale şi colective.

O situaţie valorizantă

Angajarea în modernizarea negociată s-a prezentat în ochii secţiei ca o nouă oportunitate de a trăi, în sânul întreprinderii, valorile care o fondează:

- Responsabilizarea: participarea şi implicarea salariaţilor în transformările atelierelor şi concertarea în cazul noilor proiecte.
- Dialogul: dezvoltarea cooperării şi a schimburilor între diferitele niveluri ierahice ale întreprinderii.
- Negocierea: înţeleasă ca o discuţie deschisă asupra punctelor comune şi a contradicţiilor.
- Recunoaşterea: a cunoştinţelor şi competenţelor fiecăruia în întreprindere.

Adeziunea se face în jurul unui ideal democratic conform căruia toată lumea trebuie să fie asociată în funcţionarea, gestiunea şi perspectivele întreprinderii. Pentru această echipă, sindicatul reprezintă veriga, legătura care uneşte antagonismele pentru a realiza unitatea intereselor şi o armonie a relaţiilor în beneficiul întreprinderii.

Se oferă astfel o posibilitate, dată fiind conjunctura, de a introduce egalitatea în raporturile sociale dintre diferiţii salariaţi ai întreprinderii. Egalitate conform căreia principiul intereselor de neconciliat se estompează în favoarea unei adeziuni împărtăşite şi critice faţă de proiectul întreprinderii. Perspectivă umanistă subîntinsă de credinţa în posibilitatea de a se înţelege şi de a coopera. Situaţia se prezintă ca o ocazie de a experimenta legitimitatea eticii CFDT prin aplicarea unei politici democratice.

Angajarea în modernizarea negociată a produs remanieri în reprezentările secţiei sindicale faţă de ea însăşi, de istoria ei şi de diferiţii săi parteneri.

Trecutul, atunci când este evocat sau reexaminat, este descris ca o perioadă de expansiune economică ale cărei principale caracteristici sunt simplitatea, lipsa de griji şi deresponsabilizarea.

„Cunoscusem o vreme când puteai fi împotrivă, dar asta n-avea nici o importanţă. Nu se semna niciodată un acord salarial, aveam mereu sporuri. Ne aflam într-o perioadă de totală deresponsabilizare; dar lucrurile progresau totuşi, mergeau. Era perioada de expansiune. Noi nu ne angajam cu nimic, criticam tot – ştiam că, oricum, patronul va face ce trebuie."

Mai multe evenimente vor pune capăt acestei perioade de nepăsare. Criza economică naţională şi internaţională, raritatea relativă a materiilor prime, sporirea revendicărilor ecologice au determinat întreprinderea să-şi pună anumite întrebări şi să discute mijloacele sale de funcţionare şi modul său de producţie. Această situaţie a provocat în secţie conştientizări care au modificat încetul cu încetul percepţia asupra întreprinderii.

O nouă sensibilitate la mizele întreprinderii, sub forma conştientizării unei realităţi până atunci ignorate sau evitate, creează pentru echipă o deschidere al cărei beneficiar se simte.

„Aveam înlăuntrul meu dorinţa de a mă deschide. Asta m-a incitat să ascult, să privesc, să văd, să ies din activităţile banale pe care le cunoscusem până atunci."

„E o altfel de gândire decât cea a micii întreprinderi."

Accesul la raţionalităţile economice şi introducerea acestor cunoştinţe în reflecţia asupra orientărilor întreprinderii sunt trăite ca o îmbogăţire şi pun sub semnul întrebării un nivel de reflecţie şi de raţionament anterior, care astăzi apare limitat, clivat, chiar simplist.

„Au existat întotdeauna fenomene complexe, dar credeam că nu există, dădeam răspunsuri de bază. (...) Lucrurile nu sunt albe sau negre, ci complexe. (...) Când lucrezi doar în întreprinderi mici, la nivelul reflecției nu este suficient."

Înțelegerea logicilor economice ale direcțiunii (în ciuda tentativelor de îndoială) ca și împărtășirea analizelor dau sindicaliștilor sentimentul de a trece de la o poziție pur revendicativă și rigidă la o poziție evoluată.

„Înțeleg întotdeauna raționamentele economice ale patronului, le înțeleg și nu-mi spun niciodată că sunt povești."

„Nu mai pot raționa în fața patronului ca un sindicalist primar."

„Ocazia de a-l întâlni pe patron este un câștig personal."

Acești sindicaliști, situându-se ca parteneri ai direcției, se ridică printr-un proces de identificare la același nivel de responsabilitate ca și echipa de direcție. Îi vedem astfel atribuind direcției sentimente, reflecții, îndoieli, incertitudini care le aparțin; dar făcând-o în același timp să le împărtășească decepțiile.

„Dacă aș fi fost în locul patronului mi-aș fi pus aceeași întrebare."

„Cred că patronul face aceeași analiză ca și mine; are același sentiment ca și mine, dar patronul și noi înșine nu suntem recompensați."

Într-o colaborare cu direcția, valorizarea expresiei salariaților, a dialogului între diferiții actori, a negocierii asupra condițiilor de muncă, conferă secției o mai mare siguranță, sentimentul de a avea mai multă greutate în negocierile sindicale tradiționale și posibilitatea de a obține succese importante, afirmând-o în acțiunea sa sindicală.

Sporirea contradicțiilor

Totuși, acest angajament pe lângă direcțiune va confrunta secția sindicală cu alte logici, având efecte contradictorii față de evoluția despre care vorbește.

Într-adevăr, modernizarea care are drept scop creșterea producției nu are ca efect sporirea sau menținerea slujbelor, ci, dimpotrivă, duce la restrângerea efectivelor, o problemă de rezolvat în întreprindere.

De altfel, contractele sunt din ce în ce mai greu de obținut, iar dificultatea unei relansări face să eșueze perspectivele economice promovate de către direcțiune și prezentate ca fiind realiste.

Sindicaliștii vor simți în fiecare zi că mult prețuita cooperare nu aduce rezultatele scontate.

Mai întâi, ei adoptă perspectivele directorului și cred că scăderile de efective sunt măsuri provizorii luate în așteptarea relansării economice. Ei acceptă deci această reducere în numele supraviețuirii întreprinderii, având convingerea că

este vorba de o etapă necesară, dar tranzitorie și își spun condițiile: fără concedieri lipsite de ajutor social, menținerea calității condițiilor de muncă.

Totuși, această participare la politica întreprinderii va confrunta echipa sindicală cu niște contradicții care vor buscula reprezentarea pozitivă pe care o are asupra situației.

Deși încă legată de prezența unor preocupări ale salariaților, secția dezvoltă o privire critică asupra acestora din urmă, care întorc negativ situația înspre un pol.

Angajându-se într-o modernizare negociată, direcțiunea și sindicatul au instaurat noi raporturi sociale, cele ale unei colaborări, având rolul de a înlătura conflictualitatea grupului sindical, conflictualitate care pare să reprezinte pentru salariați garanția că interesele lor au fost luate în calcul în situația de negociere.

Astfel, colaborarea cu direcția antrenează o descalificare a secției de către salariați. Această din urmă identifică sindicatul cu patronul și îl fac responsabil deciziile pe care le contestă.

Secția este confruntată cu o pierdere a credibilității și cu un „abandon" din partea salariaților care consideră că acordurile încheiate corespund, de fapt, dorințelor direcției. Lipsa luptei este trăită ca o decizie unilaterală a direcției și o capitulare a sindicatului.

„Din moment ce discutăm cu direcția însemană că suntem uneltele patronului. Mai mult decât patronul, organizația sindicală este cea arătată cu degetul."

Echipa sindicală încearcă un sentiment de nedreptate.

La rândul ei, se simte descurajată și decepționată de salariații față de care se distanțează.

În cazul studiat, modernizarea negociată nu are drept consecință întărirea legăturii sociale între salariați și secția sindicală. Dimpotrivă, acolo unde aștepta o recunoaștere, legitimă din punctul său de vedere, secția se confruntă cu o punere în discuție și cu o respingere.

La început, echipa sindicală nu înțelege, pe urmă este decepționată, pentru a marca în fine o distanță prin pierderea unei anume solidarități.

„Sunt de rea credință, își spun tot felul de povești, cam exagerează."

În paralel, ea începe să creadă că direcția uzinei nu este la fel de interesată de gestiunea întreprinderii și de perenitatea acesteia.

Realizând încetul cu încetul că parteneriatul nu este real și că diferențele sunt importante și semnificative, ea își pune întrebări asupra cooperării sale. Într-adevăr, cum poate fi asumată o colaborare cu direcția plecând de la alegeri fondate pe valori umaniste și obiective democratice, pe când cele ale direcției sunt în principal orientate către obținerea profitului? Și cum să continui să te angajezi când îți dai seama că direcția folosește sindicatul pentru a duce la

acceptarea măsurilor sale, măsuri aflate în contradicţie cu obiectivele enunţate, de la promovările acordate în mod arbitrar până la reducerea efectivelor?

În fine, cum se poate crede într-o colaborare pe care direcţiunea însăşi o devalorizează: un responsabil ierarhic nu s-a simţit oare jenat să anunţe o avansare a unor agenţi proaspăt promovaţi din cauză că aceasta era rezultatul unui acord încheiat cu sindicatul[1]?

Astfel, secţia sindicală, în dialogul său cu direcţia, va fi confruntată cu două tendinţe contrarii:

- Dorinţa de a continua colaborarea.
- Retincenţa de a o face.

Colaborarea permite secţiei să-şi exercite şi să-şi facă recunoscute capacităţile de reflecţie şi de analiză în gestiunea întreprinderii. Pe deasupra, ea îi oferă posibilitatea de a transmite cunoştinţele asupra oamenilor şi de a se constitui ca forţă de propuneri în serviciul dezvoltării întreprinderii.

Totuşi, ea întâlneşte unele dificultăţi în a pătrunde logica direcţiei şi în a-i deveni un adevărat aliat, pentru că aceasta din urmă:

- nu îi recunoaşte în fond o adevărată legitimitate ca forţă de propuneri chiar dacă, în aparenţă, o solicită ca partener,
- îi refuză identitatea, cerând ca secţia sindicală să funcţioneze pe aceleaşi baze ca şi modelul grupului ierarhic instituţional şi să-şi abandoneze funcţia de contestare,
- nu împărtăşeşte valorile sale de referinţă, precum ataşamentul faţă de întreprindere în identitatea ei comună, legătura de muncă sau consideraţia acordată colectivelor de muncă.

Opţiunile comune ascund obiective diferite:

- Direcţia care se axează pe rentabilitate vede în modernizare o posibilitate de a dubla productivitatea.
- Secţia, în ce o priveşte, investeşte în modernizare pentru că aceasta permite introducerea în întreprindere a unei alte concepţii asupra raporturilor sociale fondate pe încredere reciprocă, recunoaştere mutuală şi responsabilitate împărtăşită.

1. Devalorizarea este de asemenea prezentă în cuvintele acestui membru din echipa de direcţie, care acuză secţia că „mănâncă din toate mâinile" de vreme ce se proclamă în acelaşi timp partenera salariaţilor şi a direcţiei.

O remaniere a identităţii colective

Deschizându-se logicii economice, secţia sindicală încearcă o eliberare şi extrage un beneficiu: a putea lucra la reinnoirea bazelor unei identităţi problematizate.

Această repunere în mişcare le permite membrilor secţiei sindicale să nu se mai simtă copleşiţi de dificultăţile crescânde ale întreprinderii, ci să găsească noi posibilităţi de a acţiona aici.

Sindicatul nu se mai plasează ca simplu releu al întrebărilor adresate direcţiei, ci devine actor deplin, răspunzând propriilor sale întrebări şi angajându-se într-o căutare a semnificaţiilor. În interiorul colectivului care se constituie ca forţă de propuneri, membrii dezvoltă calităţile unui grup de apartenenţă: fiecare se simte recunoscut în competenţele sale personale şi în potenţialul său disponibil, condiţie pentru o însuşire a obiectivelor definite în comun. Reafirmarea actualizată a valorilor împărtăşite dezvoltă sentimentul de unitate şi permite recunoaşterea pluralităţii poziţiilor şi a experienţelor. Tratamentul situaţiilor prin discuţie şi prin sprijinul reciproc în dificultăţile întâlnite pe teren trimite la imaginea pozitivă a unui grup democratic consensual şi solidar.

„Faptul că suntem o echipă care discută... care chiar în momentele dificile... rămâne unită... (...) Forţa colectivului, a colectivului nostru, constă în alinarea melancoliilor, a dificultăţilor diferiţilor membri pentru a constitui o poziţie în sensul progresului."

De altfel, identitatea grupului se consolidează cu ajutorul federaţiei, grup de referinţă de la care este aşteptată şi obţinută recunoaşterea şi care poate invoca în mod legitim acţiunile duse pe teren.

Confederaţia explicitează orientările, studiază problemele, oferă o argumentaţie sau chiar o logistică ce constituie un cadru facilitând adeziunea comună în jurul unui aceluiaşi ideal. *„Federaţia n-o să roşească niciodată din cauza activităţilor pe care le facem."*

Unitatea simbolică este astfel asigurată prin identificarea grupului cu modelul cultural al CFDT.

Angajându-se în modernizare negociată, secţia, după cum am văzut, îşi modifică reprezentările asupra rolului şi legitimităţii sale, a celorlalţi parteneri şi a lumii înconjurătoare. Această transformare în perceperea realităţii organizaţiei şi a sinelui permite membrilor sindicatului să dispună de o imagine pozitivă asupra aptitudinii de a experimenta situaţii noi şi de a evolua o dată cu sistemele culturale: modernizare, participare... Descoperirea semnificaţiilor noi antrenează un sentiment de dezvoltare a sinelui, de încredere în viitor.

Schimbarea reprezentării între ceea ce era sindicatul şi ceea ce a devenit nu este percepută ca o ruptură care ar deschide calea unei crize a identităţii, ci ca o evoluţie pozitivă al cărei pol de permanenţă este reprezentat de ataşamentul la

valorile de referință, iar polul schimbării, de trecerea de la o poziție marcată prin dependență către accesul la autonomie.

Identitatea grupului sindical se îmbogățește deci în ochii membrilor săi prin calitatea dinamicii grupale, a deschiderii în evoluția personală și a gratificării profesionale în participarea la modernizarea întreprinderii.

Dincolo de aceste satisfacții, secția manifestă numeroase tensiuni legate de contradicțiile cărora trebuie să le facă față și care reintroduc îndoiala și tensiunea.

Sentimentului de reușită exprimat în legătură cu negocierile și cu avansarea modernizării îi răspunde un sentiment de eșec legat de insatisfacția și de reproșurile salariaților. Uneori sindicaliști cu poziții tradiționale, ei se simt solidari cu salariații, critici față de pozițiile direcțiunii și sensibili la avertismentele celuilalt sindicat; alteori sindicaliști cu poziții reînnoite, ei se simt asociați cu direcția în sarcina dificilă de gestiune a întreprinderii și nu înțeleg nemulțumirea salariaților și opoziția CGT-ului, nejustificate în ochii lor.

În strategiile lor de dirijare a proiectelor, oscilează între folosirea conflictului drept condiție de înaintare și practica dialogului ca singura cale posibilă de succes.

Poate fi observată, în fine, o împărțire a sindicaliștilor între apartenența lor la întreprindere și adeziunea la confederație. Pozițiile luate de CFDT intră adesea în contradicție cu logicile de teren în care secția locală este implicată.

Această conflictualitate exprimată în discursul grupului sindical poate fi înțeleasă ca semn al dezvoltării unei anume maturități: situațiile și indivizii nu mai sunt văzuți fie albi, fie negri, ci în complexitatea lor, iar discursurile poartă urmele unei integrări a contradicțiilor, opusă unui *„sindicalism primar"*, conform formulei folosite de către secție. *„Contradicția, ca în viață, ce mai! Viața nu e mai simplă..."*

Deși aduce beneficiile responsabilizării și aie realizării, angajarea în proiecte implică în egală măsură partea ei de îndoială și de problematizare. Totuși, progresând în ascultarea interviurilor, am devenit sensibili la alte accente, mai defensive. Identitatea se lasă înțeleasă ca fiind în același timp îmbogățită și întărită.

În momentul în care se face alegerea modernizării, întreprinderea se află, după cum am văzut, în situație de precaritate.

În fața dificultăților care constituie o repunere în cauză a activității înseși a întreprinderii, direcția s-a orientat către o modernizare care avea scopul de a dubla producția unui atelier. Dar cine a luat această decizie? Și în numele cui? Secția sindicală își pune întrebări asupra instanței de decizie.

Dacă problema finalităților nu este niciodată explicit abordată, ea apare de mai multe ori în interviuri sub forma unei neliniști care privește orientările. Există o îndoială asupra capacității directorilor de a-și fixa obiective în interiorul unor perspective semnificative. Invitată să retraseze originile contextului în care

s-a înscris modernizarea, secția ne prezintă o întreprindere care, deoarece pune probleme în privința viitorului ei, îi face pe directori să dorească să se debaraseze de ea sau să se gândească la o reconvertire. Odată aceste tentative dovedite infructuoase, soluția adoptată a fost modernizarea, adică investirea într-o schimbare tehnologică care permitea sporirea producției. Enunțuri precum *„direcția este nebună"* sau *„acolo sus fac tot felul de prostii"* ne fac să credem că secția, ca și salariații în ansamblul lor, trăiește acest răspuns la problema identității organizației ca pe un răspuns fără sens, producând o tulburare la nivelul finalităților, apărând ca o amenințare în fața căreia fiecare va reacționa în felul său.

Analizele interviurilor cu salariații arată că ei se blochează în descurajare și pesimism. Nu numai nu cred într-o ameliorare a situației întreprinderii, dar orice informație referitoare la obținerea unui contract, în loc de a fi primită cu ușurare, este interpretată ca o ultimă zvâcnire înaintea loviturii de grație.

Lipsa perspectivelor se traduce pentru personal printr-un sentiment de vid și de dezorganizare căruia i se răspunde prin dezinteres.

Ierarhiile intermediare ne sunt prezentate ca fiind stăpânite de o teamă care inhibă asumarea responsabilității și sparge solidaritatea colectivă.

CGT-ul răspunde prin refuzul de a accepta logicile propuse.

Doar secția CFDT, ca unitate socială, va vedea în modernizare posibilitatea unei noi mobilizări.

Într-un climat de incertitudine generalizată, datorat crizei întreprinderii și amenințării cu închiderea, secția, prin angajarea ei pe baza valorilor și a împărtășirii unei raționalități economice considerată în imperativele ei, a răspuns incertitudinii prin convingere.

Într-adevăr, exprimarea muncitorilor, implicarea lor în decizii, cogestiunea, dialogul și negocierea, evoluția întreprinderii prin responsabilizarea fiecăruia, și nu prin raporturi de forță sunt tot atâtea orientări bazate pe valorile împărtășite ce reprezintă o bază pe care sindicaliștii își vor sprijini convingerile și pozițiile.

De altfel, demersul de cunoaștere și de informare asupra cunoștințelor socio-economice le permite să câștige în raționalizare. A se dota cu noi chei de înțelegere și a-și dezvolta abordarea intelectuală a situației îi duce pe aceștia din urmă către o mai bună afirmare. Cu atât mai mult cu cât secția este mândră că face parte *„dintr-un sindicat care gândește"*.

Pornind de aici, credința într-o armonie posibilă cu progresul social a logicilor economice existente va confirma identitatea grupală, întărind sentimentul de putere și de luciditate, impresia de stăpânire exprimată prin *„a fi mai patron decât patronii"*.

În timp ce salariații se confruntă cu lipsa de sens, această credință le dă membrilor secțiunii sindicale un nou ansamblu de semnificații și permite angajarea. Astfel, ea favorizează, după cum am văzut, îmbogățirea identității

grupale. Totuşi, pentru a menţine credinţa şi a păstra neştirbit interesul, secţia sindicală se va apăra împotriva a tot ceea ce se prezintă ca o dezmințire a validităţii poziţiei sale.

Aşadar, adeziunea la perspectiva de sporire a producţiei ca soluţie pentru salvarea întreprinderii, ca ansamblu uman, plasează sindicatul sub dominaţia ideologiei ansamblului economic şi a imperativelor care fac legea aşa cum o concep directorii.

Încrederea nu îi permite să ia cont în mod serios de diferenţele, întâlnite totuşi în acţiune, între o direcţie care consideră participarea şi parteneriatul ca o metodologie în serviciul rentabilităţii şi al productivităţii şi propriile sale perspective asupra unei democratizări în întreprindere cu referire la principiile umaniste. Această credinţă le permite sindicaliştilor să se apare prin mecanismele de separare împotriva examinării unei posibile legitimităţi a poziţiilor celuilalt sindicat, în timp ce vedem de mai multe ori în interviuri că secţiunea este atinsă de argumentele înaintate. *„Dacă semnăm un statut de pe urma căruia nu câştigăm, CGT spune că asta reprezintă 40 miliarde de beneficiu pentru societate... investiţii în străinătate, şi nu în Franţa... Mereu aceeaşi poveste ! Ce vreţi să le răspundem ? Au şi ei dreptate..."*

În fine, această credinţă împiedică sindicatul să dea un sens reacţiilor salariaţilor.

Într-adevăr, membrii sindicatului se întreabă în ce măsură salariaţii le înţeleg activitatea, dar se vede în acelaşi timp că nu îşi pun întrebări asupra sensului ei, plecând de la consecinţele pe care le antrenează.

Reaua credinţă de care sunt acuzaţi salariaţii arată că sindicatul nu acordă reacţiilor lor alt statut decât acela al unei contestări fără nici o bază.

De asemenea, decepţia manifestată în privinţa lor vădeşte imposibilitatea de a da o valoare lucrurilor spuse. În fine, faptul că li se pare injust să fie consideraţi în parte responsabili pentru starea de inconfort arată că nu pot accepta producerea unor efecte negative ca o consecinţă a acţiunii sale.

Avansăm ipoteza că dificultatea sindicatului de a realiza o analiză a efectelor orientării sale şi de a degaja un sens vine din faptul că această analiză ar necesita o interogare a credinţei în care este prins şi care îi legitimează angajarea. Or, chestionarea nu are loc. Pe de o parte, întrucât credinţa constituie baza pe care sindicatul s-a sprijinit pentru a ieşi dintr-o neliniştе identitară, acţionând în sensul unei reînnoiri prin care simte că s-a îmbogăţit (*„nu mai e vorba de banalitatea pe care am cunoscut-o până acum"*). Pe de altă parte, pentru că sindicatul s-a lăsat antrenat (sedus ?) mai mult decât de o deschidere către logicile economice, de o obiectivare a mecanismelor economice. Acestea reprezintă o limită, o invariantă care opreşte procesul de reflecţie. Argumentele contestatare reluate de salariaţi se lovesc de enunţuri precum *„astea sunt faptele"*, de la care plecând discuţia poate fi angajată.

Analizele economice reluate pe cont propriu îi furnizează secţiei o interpretare a situaţiei care conferă o mare satisfacţie la nivelul abilităţii intelectuale (beneficiul unei reflecţii foarte adesea exprimată în interviuri), dar nu pare produsul unor experienţe concrete care vin mai degrabă să o dezmintă.

S-ar părea că aceste cunoştinţe economice şi această elaborare reflexivă, decalate faţă de experienţele concrete, servesc la mascarea situaţiei de criză, prea greu de înfruntat.

Ele acţionează ca o constrângere asupra membrilor secţiei, – *„trebuie mereu să reflectăm"*, *„să ne punem mereu întrebări"* –, de numeroase ori, ca arătându-se obosită de presiunile pe care le resimte. Dar în acelaşi timp ele întăresc identitatea grupului sindical în mod defensiv, permiţând secţiei să reziste *„informaţiilor contrariante"* şi să neutralizeze îndoiala născută din întrebări şi din fapte neliniştitoare (precum reducerea crescândă a efectivelor).

O rezolvare costisitoare

Pentru orice profesionist, sentimentul de identitate se bazează, în parte, pe locul de muncă ca spaţiu social semnificativ pentru construirea unei imagini de sine suficient de satisfăcătoare.

Analiza interviurilor ne-a făcut să credem că există pentru salariaţi o criză a identităţii care ţine de lipsa de reprezentare a întreprinderii asupra ei înseşi ca un cămin de sensuri şi valori, inserată într-o istorie (trecut) şi într-un viitor.

Într-adevăr, orice întreprindere creează semnificaţii care îi sunt personale, chiar dacă se articulează în jurul reprezentărilor sociale mai largi. Aceste semnificaţii deţin între altele două funcţii esenţiale :

- Cea de a structura reprezentările : ele permit o reperare a situaţiilor şi a raporturilor, ele construiesc o înţelegere a realităţii.
- Cea de a desemna finalităţile acţiunii : ele subîntind voinţele de a acţiona şi conduitele profesionale.

Sindicatul s-a prezentat ca un purtător al acestei dinamici, s-a angajat pe calea regăsirii sensului. Astfel, după cum am văzut, secţia reia pe cont propriu semnificaţiile ataşate logicilor economice, le articulează cu propriile sale valori şi consolidează în acest fel unitatea colectivă.

Am pus în evidenţă faptul că forţa grupului ţinea de caracterul permanent al valorilor care îi permiteau echipei să se înscrie într-un sens trăit în continuitate.

Dar secţia s-a aflat în imposibilitatea de a extinde ceea ce a reuşit pentru sine. Nu există, într-adevăr, o semnificaţie referitoare la propria reprezentare a întreprinderii la care salariaţii, în ansamblul lor, să poată ataşa un sens într-o continuitate care să le permită să negocieze pentru ei înşişi un loc semnificativ

în organizație. Întreprinderea este percepută în mod esențial ca o constrângere impusă și produce astfel desocializarea, diluarea legăturii sociale interne. Se pune atunci întrebarea care sunt motivele acestui eșec de a reda o semnificație mobilizatoare întreprinderii.

Sistemul de reprezentări al sindicaliștilor se articulează în jurul a două reprezentări centrale și divergente :

- Prima, rezultată din logica economică, este creșterea producției ca singura cale către o posibilă stăpânire a situației.
- Cealaltă, rezultată din valorile sindicatului, este progresul social, responsabilitatea individuală și colectivă ca proiect democratic în întreprindere.

Cele două reprezentări induc efecte contrarii : cea dintîi implică reducerea efectivelor pentru o mai bună rentabilitate, deci sacrificarea unor oameni în numele randamentului. Cea de-a doua presupune plasarea omului în centrul procesului și deci prezervarea lui ca resursă calitativă.

Această divergență antrenează la unii o puternică tensiune, exprimată adesea prin îndoială și descurajare, dar se pare că secția o va trata prin construirea unei reprezentări care, conciliind contrariile, va permite procesul de excludere : reducerea efectivelor este o măsură tranzitorie necesară înainte de întoarcerea la funcționarea cu maximul de salariați, fără a repune în cauză sistemul ideologiei egalitare : participare responsabilizată a tuturor la funcționarea organizației.

Se declară că modernizarea negociată permite un progres social al întreprinderii, iar faptul că ea nu creează efectiv un progres, ci un regres este explicat prin comportamentul salariaților (individualiști – iresponsabili – de rea credință). În această viziune, comportamentele nu au legătură cu logicile care îi exclud în mod potențial sau real pe salariații întreprinderii, ci cu incapacitatea acestora de a lua în calcul logicile progresului și de a se înscrie în ele.

Recursul la această explicație îi permite sindicatului să dialectizeze, într-un sistem coerent, discursul asupra unei democrații participative și funcționarea excluderii.

Salariații confruntați cu amenințarea de excludere nu integrează acest dublu discurs. Ei refuză reprezentarea complexă propusă de sindicat, preferă simplitatea și eficacitatea experimentată a unui raport de forțe antagonist și întorc spatele demersului participativ.

Itinerariul lui Vincent : tensiuni și fidelități

Am prezentat, în primul rând, criza economică dublată de o criză a legăturii sociale interne care lovește, ca organizație, ansamblul acestei uzine. I-am analizat mai sus efectele critice asupra identității grupului sindical, asupra angajării sale ca partener al direcției pentru a consilia schimbările în curs, considerate ca fiind ineluctabile. Vom prezenta acum itinerariul lui Vincent. Membru activ al acestui grup sindical, el împărtășește alături de colegii săi aceleași valori de responsabilitate, de dialog, de negociere sau de recunoaștere. Se configurează totuși un parcurs familial, profesional și sindical aparte, organizat în jurul unui semnificant central : justiția. O concepție personală a justiției pe care o apără cu pasiune și tenacitate.

Criza se revelă pentru el ca o confruntare inevitabilă cu o „realitate" purtătoare de reprezentări și valori complet opuse celor care i-au organizat și îi organizează gândirea și îi motivează acțiunea. Pentru a evita întoarcerea și actualizarea acestor reprezentări insuportabile, Vincent face apel la toate resursele sistemului său defensiv. Angajarea sa sindicală poate fi înțeleasă ca o strategie de evitare a crizei. *Praxis*-ul său cotidian vizează modificarea realității sociale astfel încât ea să corespundă reprezentărilor așteptate și să se conformeze valorilor afișate. Munca angajată consistă în pararea scadenței critice, reprezintă o promisiune de a evita realizarea sau revenirea la ceea ce el consideră a fi răul absolut : concedierile fără ajutor social.

Două interviuri succesive, realizate la doi ani de zile unul de celălalt, ne-au permis să culegem, în timp real și nu doar prin reconstrucții ulterioare, repezentările și afectele sale.

Mai multe „istorii" interferează :

- Istoria vieții lui Vincent și a tatălui său, exemplare pentru mutațiile culturale, sociale și industriale ale ultimilor 50 de ani.
- O angajare sindicală valorizantă, intim amestecată cu istoria profesională satisfăc. toare în ochii săi.
- În fine, un parcurs individual care face dovada aparității progresive a unei gândiri și a unei expresii la un subiect care mai este încă uimit, în cursul interviului, că a ajuns unde este, într-atât educația sa familială pare a nu-l fi pregătit pentru așa ceva.

Accesul la cuvânt

Dacă ne limităm, într-adevăr, la spusele lui Vincent, militant și maistru în această uzină de piese pentru automobile, el *„ar fi trebuit să fie un antisindicalist primar"*. A crescut într-un *„mediu complet închis"*, *„Evul Mediu"*, după cum spune el. Tatăl, frații, unchii săi lucrau la Hauts Fourneaux. Părinții săi locuiau într-o casă dată de Hauts Fourneaux, își făceau cumpărăturile la cooperative de la Hauts Fourneaux... El însuși a fost la școala privată de la Hauts Fourneaux și asista la slujbă în capela de la Hauts Fourneaux. Patronajul era asigurat de fata directorului care distribuia la fiecare trei luni premii *„celor care aveau zece la religie și zece la istoria Franței, restul necontând"*. *„Tatăl meu*, spune el, *un tip fain, a intrat în chestia asta complet devotat directorului! Când a sosit sindicalismul, directorul a plecat, tatăl meu a suferit, o întreagă lume se prăbușea."*

După închiderea fabricii Hauts Fourneaux unde a lucrat câțiva ani, Vincent intră în mod natural, pe baza unei recomandări, în uzina aflată pe atunci în expansiune, unde se află și astăzi. Fără griji, dar *„nu chiar cretin"*, de pe treapta de jos, progresează, se formează și capătă responsabilități într-un raport loial cu întreprinderea al cărei beneficiar se consideră. Șef de echipă recunoscut, *„fericit"*, Vincent participă succesiv, în calitatea sa de tehnician calificat, la conceperea, realizarea și demarajul celor trei noi ateliere, cel din urmă fiind atelierul modernizat despre care a fost vorba mai înainte.

Se implică mai mult decât trebuie în sindicat, în mod, după cum spune, *„insidios"*: devine prieten cu un coleg de muncă, *„un tip cu care semănam mult"*, al cărui discurs îi convine. Această întâlnire simultană, cu dublul și idealul său, va fi pentru Vincent *„fenomenul declanșator"* al unei adeziuni sindicale sugerate. Este sedus de proiectul de autogestionare, de tema emancipării și a revendicării ca drept. Orientându-se într-o direcție radical diferită de cea a tatălui său, el ia în mod natural locul prietenului în sânul secției, atunci când acesta pleacă în altă parte.

Dacă munca îi permite să se *„exprime"* în practică, în sensul că îi oferă ocazia de a-și pune la încercare capacitățile de tehnician, sindicatul îl face să acceadă la cuvânt și la eficacitatea acestuia: *„Dreptul de a discuta; era mai important să discuți și ar fi fost bine să mă fi ocupat mai devreme de asta pentru că oamenii care se revoltau față de directorul de la Hauts Fourneaux aveau dreptate, și nu tata"*. Această reevaluare critică îl trimite, după interviu, la criza trăită tăcut de acest tată, criză la care a asistat neputincios pe la 20-22 de ani. Concediat la 60 de ani, la închiderea fabricii, în ciuda serviciilor reale și loiale aduse pentru Hauts Fourneaux, unde era un mic șef, tatăl său, după câteva luni de șomaj, trebuie să se mulțumească cu o slujbă de încărcător-descărcător: *„Pentru el a fost teribil, se întorcea la punctul din care plecase"*. Devenit *„de două ori nimic"*, moare înainte de a atinge vârsta de pensie pe care Vincent o numește în cursul interviului, ca din întâmplare, *„capătul vieții"*. *„A murit de supărare"*, spune el înainte de a preciza, cu finețe, *„nu, mai degrabă de dezamăgire"*, într-atât acest tată se afla dincoace de orice revoltă. *„Lucrurile astea nu se spuneau de-a dreptul, ca și astăzi, de altfel!"* Neînțelegere radicală, sentiment de nedreptate, prăbușire a unui sistem de relații, lovitură narcisistică pe care moartea, ca înscriere în corp, pare s-o exprime în mod obligatoriu. Mort, nu doar în imposibilitatea de a spune, ci și, mai profund, de a gândi ceva despre toate acestea. Se poate presupune că moartea fizică a fost precedată o formă de moarte psihică, legată de efectele de stupefacție și de o incapacitate de a-și putea construi reprezentări asupra evenimentului care să aducă un sens.

Intrat în sindicalism din nevoia și dorința de a vorbi, Vincent se mobilizează pentru cauze pe care le consideră *„juste"*. *„A început calm, privind, ascultând și vorbind câte puțin din când în când, pe urmă din ce în ce mai mult, și din ce în ce mai clar, pe urmă din ce în ce mai tare și din ce în ce mai des."* Trecând de la dreptul de a se exprima la puterea de a influența evenimentul, satisfăcut de ceea ce i se întâmplă, un angajament al cărui beneficiar se consideră în bună măsură, chiar dacă acum trebuie să-l plătească cu o pauză pe calea promovării ierarhice. Responsabilitățile sale sindicale ar fi incompatibile cu un nivel ierarhic superior. Efectuând prin urmare, ca profesionist, o muncă din ce în ce mai independentă de tehnician și devenit, ca sindicalist, *„o piesă de neocolit"*, un *„șef"*, afirmă că este preocupat doar de găsirea unor tineri care să asigure schimbul. Consideră că *„a ajuns acolo unde spera"*, continuând să creadă că parcursul său este *„bizar"*, exprimând astfel o *„neliniștitoare stranietate"*, amestec de necunoaștere și de recunoaștere, de ruptură, dar și de continuitate față de figura paternă ale cărei influențe inconștiente în termeni de fidelitate cu siguranță nu le percepe.

Niciodată enunțate ca atare, sistemele sale de reprezentare, de gândire și de valori devin mai perceptibile atunci când sunt identificați, prin deducție, referenții de la care pornește în evaluarea actelor și situațiilor care îl *„șochează"* sau îl *„mâhnesc"*, eufemisme care fac dovada unei pudori în exprimarea sentimentelor și emoțiilor. Sindicalismul îi dă acces la cuvânt și îi permite să se distanțeze de un tată devotat trup și suflet patronului și operelor acestuia. Angajamentul său îi dă în egală măsură dreptul de a intra într-un demers vizând recunoașterea părții de putere pe care i-o dă, de fapt, munca prestată. Degajându-se din alienarea paternă și dintr-o muncă oferită celuilalt, el reia pe cont propriu sensul acțiunii sale, *„într-o mișcare de însușire a actului putere"* (G. Mendel, 1992).

Valorile sale de dreptate sau de echitate arată că rămâne totuși bântuit de un imaginar sociofamilial făcut din sacrificiu, devotament, dragoste, în care

cuvântul şi viaţa, respingerea şi moartea sunt legate. În plus, paradigma de la care porneşte în abordarea relaţiilor şi a realităţii sociale a fost confirmată de cunoştinţe şi logici tehnice care i-au reuşit până acum. Se arată în mare măsură influenţat de o cauzalitate lineară în care predomină noţiunea de implicare, în sensul matematic al termenului, şi cea de automatism: o acţiune trebuie să antreneze, în mod logic, o alta. Astfel, spune el, *„direcţia ar fi putut să ştie că era de neevitat"*, *„tare mi-ar place ca lucrurile să se petreacă automat"* sau *„demersul patronal corect şi demersul bun pentru oameni ar fi fost pregătirea..."*. O logică în formă de determinism: *„Aşa a fost scris"* în sensul că ar exista undeva un mare ordonator al universului.

Istoria vieţii sale profesionale în cursul căreia eforturile i-au fost răsplătite (competenţe dobândite, muncă interesantă, promovare regulată...) a întărit de altfel acest sistem de reprezentări şi credinţa sa într-o justiţie posibilă, *„o recompensă"*. Spre deosebire de o justiţie distributivă, voluntaristă, egalitaristă, această justiţie imanentă se situează, pentru el, în natura şi logica lucrurilor. Justiţia sa este de fapt echitatea. Orice efort antrenează în mod natural o recompensă şi orice acţiune bine gândită, propria sa reuşită. Acest principiu este de altfel valabil pentru toată lumea: *„Patronul şi noi înşine, dacă pot spune aşa, nu suntem recompensaţi..."*

Ar fi deci identificate ca nedrepte, şi combătute ca atare, orice acţiune, orice decizie care contravin acestui principiu de echitate. Sunt astfel stigmatizate deciziile deturnate, influenţate de linguşeală sau judecăţi pripite care se bazează pe o parte sau chiar pe un detaliu, şi nu pe totalitatea unei acţiuni. Trebuie deci recunoscut şi recompensat meritul dincolo de aparenţe, de falsele reputaţii şi de rumori... şi menţinută sau restabilită ecuaţia efort – recompensă, muncă – salariu.

Sensibilitatea sa personală şi educaţia creştină îi interzic mai presus de orice să *„facă rău"* altuia, adică să-l lovească mortal. *„Am învăţat de foarte tânăr că aş suferi dacă fac rău"*, lucru care se regăseşte în practica sa actuală în legătură cu gestionarea plecărilor: *„Suntem atenţi să nu ne înşelăm atunci când este vorba... nu chiar de viaţa... ba câteodată poate chiar de viaţa unui individ"*.

O sensibilitate despre care ne spune că o moşteneşte de la tatăl său, *„transmisă asupra lui"* şi pe care inconştient, fără îndoială, o transmite la rândul său copiilor. Ca dovadă, unul dintre ei avea *„o mare disponibilitate pentru studiu"*, şi, intrat în clasa preparatoare[1] pentru a deveni inginer, *„s-a dat bătut"* în al doilea an. *„Învins de concurenţa exagerată"*, s-a dus la universitate şi acolo a reuşit. *„Nu era făcut pentru asta, nu e un ucigaş"*, conchide el.

1. În Franţa, pentru a intra în anumite instituţii prestigioase de studii superioare (Şcoala Politehnică, Şcoala normală superioară...) se practică „antrenarea" elevilor timp de unul sau doi ani în clase pregătitoare (după bacalaureat). Studenţii sunt pregătiţi în acest timp pentru examenul de admitere propriu-zis. În cazul unui eşec la acest examen, anii de studiu sunt echivalaţi cu ani de universitate, elevii având dreptul să se înscrie direct în anul de licenţă (anul trei).

Dincolo de evenimentele traumatizante sau de întâririle familiale, religioase, profesionale sau sindicale, se revelă o funcţionare psihică, întărită de imaginarul colectiv al echipei sindicale, dominat de interdicţia omorului, a violenţei, a distructivităţii în beneficiul a ceea ce este constructiv sau a ceea ce permite menţinerea unei legături chiar fragile, conflictuale, laborioase sau riscante. Uzina în care lucrează Vincent de mai mulţi ani nu este pentru el doar o unitate socială, ci un ansamblu socio-tehnic, înrădăcinat într-un mediu industrial în care oameni şi maşini, pe care îi cunoaşte bine şi care trebuie salvaţi, sunt indisociabile.

De la cuvânt la acţiune

Dotat cu acest bagaj intelectual, reprezentativ şi afectiv, Vincent se va confrunta cu noile evenimente şi probleme ce se ivesc. I se poate presimţi toată fragilitatea de individ bazat pe credinţa într-un raport direct şi narcisistic cu practica, recurgând cu prioritate la noţiunea de merit. Sistemul de evaluare reţinut, fondat pe intenţie, este cel care domină în bună măsură în sistemul familial, în timp ce sistemul social se bazează nu doar pe rezultate, ci şi, aşa cum a fost cazul pentru această modernizare negociată, pe reprezentările rezultatului, incluzând eventualitatea relei credinţe. Se regăsesc excluse *a priori* din sistemul de reprezentări al lui Vincent anumite date evidente ale jocului social: prefacere, seducţie, infidelităţi, strategii, răsturnare a alianţelor... precum şi efectele de violenţă legate de predominarea altor logici: economice, strategice...

Se poate simţi tot potenţialul de criză prezent în contradicţia dintre aceste două sisteme de reprezentare şi de valori. Dar Vincent va transforma contradicţia într-o tensiune constantă, într-un proiect sau chiar o provocare, iar atunci când survine în uzină criza locurilor de muncă, în urma unei scăderi a cererii şi a producţiei, el îşi pune în joc toate capacităţile de care dispune pentru a lupta împotriva a ceea ce pentru el reprezintă oroarea absolută, concedierile fără ajutor social sau închiderea uzinei.

Noua situaţie nu mai autorizează judecăţile simpliste, ci invită, dimpotrivă, în numele acestor două imperative, la integrarea altor date: economice, ecologice sau chiar geopolitice, fapt care face şi mai complex raţionamentul său, dar şi poziţia pe care o are. El se pune când alături de salariaţi, când alături de direcţie. Alături de colegii săi de secţie, el se angajează într-o politică de cooperare critică cu o direcţie ale cărei argumente le acceptă spre examinare, respectându-i constrângerile şi limitele: *„Sincer, noi nu ştiam, dar nici patronul"*. El ajunge chiar să se pună, imaginar, în locul acestuia: *„Dacă aş fi fost patronul... dacă patronul*

face aceeași analiză ca și mine..." ceea ce nu îl împiedică să rămână vigilent și critic : *„Ar fi trebuit să privească problema de la origini... patronul s-a înșelat*".

Această înțelegere a direcției în sensul unei recunoașteri a propriilor sale constrângeri nu îl împiedică să continue să se identifice cu salariații și să mențină astfel o dublă apartenență în scopul de a crea o legătură și de a nu distruge, printr-o politică malefică, instrumentele muncii.

Simțul responsabilității se manifestă atunci când survine închiderea unor secții sau ateliere. Acceptând caracterul inevitabil al suprimării de posturi, el participă, alături de colegii săi de secție, la negocierea și aplicarea unor planuri sociale succesive. Consideră o problemă de onoare și chiar o condiție *sine qua non* pentru orice acord faptul ca nimeni să nu se găsească fără slujbă. El negociază măsuri de consultanță : ieșiri anticipate la pensie cu venituri echivalente, mutări acceptate în alte ramuri ale grupului, mai apropiate sau mai îndepărtate, plecări de bună voie... Culmea paradoxului, această angajare alături de direcțiune va suscita chiar răsturnări tragi-comice ale situației, unii salariați venind să-i vadă pe sindicaliști, în principiu însăcinați cu salvarea slujbei lor, pentru a fi înscriși cu prioritate pe lista plecărilor !

Capacitatea de a se identifica cu salariații face din Vincent, în sensul propriu al termenului, un purtător de cuvânt. În momentul realizării noului atelier despre care am vorbit mai sus, el este unul dintre cei care a știut să exprime cel mai bine neliniștea și anxietatea viitorilor conducători : *„adevărată panică*", amestecată totuși cu o *„extremă curiozitate*", lipsa reprezentărilor... *„Ar fi vrut să știe înainte de instalare. Lucru care mi se pare cât se poate de legitim, toți suntem la fel atunci când nu reușim să ne reprezentăm ceva*".

El se află întotdeauna alături de ei, împotriva celor care laudă modernitatea și performanțele noii instalații pentru a reaminti sus și tare, având grijă să spună adevărul, că sistemul de conducere informatizată instalat nu va aduce niciodată confortul tablourilor sinoptice tradiționale. Acestea le permiteau conducătorilor stăpânirea vizuală a ansamblului procesului de producție. Se cuveneau deci nu doar lăudate beneficiile, ci și recunoscute, în mod echitabil, pierderile suferite de conducătorii condamnați să folosească un sistem mai abstract.

Înțelege... dar ceea ce nu va putea înțelege pentru că nu dispune de preconcepții pentru a primi această nouă informație este *„ingratitudinea*" și *„lipsa de decență*" a oamenilor din atelierul care a făcut obiectul unei moderizări. Acest scandal, în sensul unei rupturi brutale a sistemului de înțelegere , îl pune în situație de criză. *„Toată lumea gândește la ceea ce li s-a întâmplat*", au beneficiat de un spor substanțial al coeficientului, și-au schimbat chiar *„locul*" și, constată el, *„climatul atelierului s-a degradat : nemulțumire, gelozie și zâzanie*". Acolo unde ar fi fost de așteptat *„un atelier armonios ca recompensă normală*" avem un eșec. Oamenii se simt la fel de prost ca și cum n-ar fi obținut

nimic, climatul e chiar mai deteriorat decât într-un atelier în care condițiile de muncă sunt cu mult mai dure, iar coeficienții nu se compară nici pe departe. *„Nu e drept !*", conchide el. *„Sunt profund șocat de toate astea, pentru că indivizi cărora li se dă satisfacție... aș zice că ar trebui să existe o anume decență, într-un fel...*"

Rănit de o ingratitudine ce bulversează sistemul de valori de care s-a legat, el este tentat să se alăture direcției : *„Dacă patronul face aceeași analiză ca și mine, următorul atelier poate să aștepte mult și bine să obțin ceva*". Imperativul dreptății rămâne același, dar, schimbându-și polaritatea ca efect al unei răsturnări pulsionale care caracterizează, după cum am spus, momentul neliniștii, el este de acum invocat, pentru a sancționa ingratitudinea și indecența. Fapt care nu îl împiedică să folosească prezența noastră pentru a exprima o cerere și a solicita o oarecare inteligibilitate, gata să accepte orice explicație care ușurează o neliniște născută dintr-o contradicție între intențiile afișate și rezultatele obținute.

Până atunci, pentru a nu trebui să recunoască un eșec evident al acțiunii de modernizare care, conform ipotezei noastre, a devenit analizatorul crizei sociale ce exista în uzină, el împarte această problematică acțiune în două faze, după modelul unui proiect tehnic. De vreme ce *„a doua fază*" îl scandalizează, el apără investițiile din cea dintâi, în timpul căreia au funcționat grupurile de exprimare, subliniindu-i efectele indiscutabil pozitive.

Ele au permis *„demistificarea*" a ceea ce urma să se întâmple, *„dezangoasarea*" celor mai anxioși care și-au putut da seama că nu erau singuri, *„că e normal să-ți fie frică*", ajungând la concluzia că *„în privința asta am reușit*". Dar, aflat în necesitatea psihică de a lua măsuri împotriva survenirii unei crize interne, forțează lucrurile și repetă mereu, în cursul interviului, că era *„singura cale posibilă*", în asemenea măsură încât, afirmă el, se *„simte complet blocat și nu-și mai poate închipui altă soluție*". Laborios travaliu de raționalizare destinat să mascheze ceea ce se teme că va fi obligat să accepte, cu alte cuvinte, imprevizibilitatea, injustețea și ilogitatea comportamentelor umane caracterizate prin ambivalență, negativitate sau chiar strategii conștiente destinate să-l destabilizeze pe celălalt.

Această reasigurare obligatorie nu reușește totuși să-i calmeze îndoielile asupra legitimității politicii adoptate *„pentru că a fi rezonabil are poate niște limite, și poate că le-am atins. Oare funcția de bază a unui sindicat, a unui sindicalist este să fie rezonabil ?*".

Doi ani mai târziu

Ultimul plan social semnat prevede concedieri fără ajutor social. Pentru Vincent, acest lucru este *„intolerabil și abject"*. Este un eșec de vreme ce concesiile și compromisurile voiau tocmai să evite să se ajungă la așa ceva! Planurile sociale precedente, completate cu măsuri de acompaniere, nu vorbiseră decât de suprimări de posturi sau de reduceri de efective. În plus, aceste concedieri sunt impuse nu pentru a asigura supraviețuirea uzinei – redresarea relativă a pieței ar fi suficientă – ci pentru a obține câștiguri de productivitate!

Tentat de revolta deschisă, dar totuși fidel principiilor sale de a nu face rău și de a evita nedreptatea, Vincent, identificându-se simultan cu interesele uzinei și cu cele ale salariaților, se supune încă o dată și se consacră, de la caz la caz, evitării concedierilor, folosindu-se pentru aceasta de statutul său sindical, dar și de creditul său personal. Interlocutorii săi nu mai sunt directorii, ci șefii de serviciu somați de aceasta să-i desemneze pe cei care trebuie să plece. Vincent discută pas cu pas definiția *„criteriilor echitabile"*, atent la răfuielile mascate. Apără situațiile particulare și consideră ca o posibilitate solicitarea celor mai bine plasați pe piața muncii pentru a pleca de bună voie. Dar abia îndrăznește să le vorbească colegilor de aceste intervenții discrete, într-atât se întreabă dacă ele mai înseamnă sindicalism. Antrenat de logica acțiunii și de poziția sa fundamentală, el ajunge să-și piardă reperele simbolice care îi serviseră până atunci în orientarea practicii.

Această trecere epuizantă nu duce, în cazul său, la o criză brutală, ci la un fatalism datorat oboselii. Ea îl atinge în relațiile sale cu întreprinderea, cu colegii și cu sine însuși și îl determină să facă un mare ocol, sfâșiat între solidaritățile greu de menținut și prost tratat de o realitate socială care îi satisface din ce în ce mai puțin idealurile. În timp ce se consacră ideii de a nu face rău sau cel puțin de a nu participa la comiterea acestuia, încercând imposibilul pentru a evita orice concediere „fără ajutor social", el se simte din ce în ce mai neputincios în fața *„mașinii de suprimat posturi"* care își continuă înaintarea, conform logicii ei „economice".

În fața dificultății de a o scoate la capăt, adoptând, în cazul de față, alte paradigme sau logici, el se identifică cu criza sindicalismului concretizată în uzină de vreme ce, dintr-un anume punct de vedere, toate eforturile n-au servit la nimic. Ne spune că nu mai reușește să se proiecteze în viitor și că nu mai știe ce să facă. Imaginarul său este paralizat, precum cel al conducătorilor, confruntați cu un sistem pe care nu îl puteau nici înțelege, nici stăpâni. Confuzia și neliniștea sporind, însăși identitatea sa este atinsă: mai este oare vorba de sindicalism sau doar de a face dovadă de umanitate?

Dacă, doi ani mai târziu, devenind din ce în ce mai gravă, situația a permis o apropiere sindicală, grevele preconizate nu sunt, în opinia lui, decât cereri de principiu. Importantă este tot evitarea a ceea ce poate fi mai rău, *„să continuăm să acționăm cu ce se poate și cu mijloacele pe care le avem, să continuăm, să continuăm..."*

Decalaje ale referințelor

Criza contaminează, spuneam mai sus. Ea se difuzează, se întinde ca o pată de ulei și atinge sectoare din ce în ce mai largi. Când devine profundă, ea afectează, după cum am văzut, nu numai ansamblul organizației, ci și grupurile care o compun, cât și indivizii al căror echilibru este amenințat.

Respectivei propagări i se adaugă, în cazul acestei întreprinderi, efectele a ceea ce am numit în prealabil stupefacția imaginară. Realitatea angoasantă, apropiată de coșmar, induce, la diferite niveluri, o inhibiție a capacității de formare de noi reprezentări, adică un blocaj al imaginarului. Faptul că nu mai există un cadru sau un referent terț provoacă un colaj între realitate și imaginar, interzice simbolizarea și nu mai permite jocul sau glisarea reprezentărilor diferențiate și fluide (L. Ridel, 1987). Această stupefacție imaginară se traduce prin întoarcerea credinței în „one best way", fiecare considerând că ceea ce face reprezintă singura cale posibilă. Încercând sentimentul de iminență a pericolului, indivizii nu se mai găsesc în condițiile minime de securitate care le-ar permite să gândească altfel și să-și repună poziția în joc. Se dezvoltă astfel, în mod paradoxal dat fiind contextul de criză, discursuri de neputință și de certitudine.

Analiza discursurilor ne arată în egală măsură că procesul critic își are originea într-o operație de comparare, efectuată de actorii sociali, între o situație actuală dominată de insatisfacție, incertitudine și amenințare și o situație anterioară, descrisă de către locutori ca fiind satisfăcătoare din punctul de vedere al relațiilor, recunoașterii și beneficiilor sociale și materiale scontate.

Această comparație se efectuează întotdeauna în detrimentul situației actuale care este, în ciuda discursurilor manifeste care fac apel la realism, judecată, refuzată sau negată. Neputând identifica agenții îndepărtați și abstracți și nici exersa o oarecare influență asupra lor, diferiții actori își deplasează „cererea" asupra partenerilor lor, prezenți și sesizabili. Aceștia se descoperă „responsabili" de un lucru asupra căruia nu au nici o putere. Acuzându-se reciproc de incompetență, toată lumea se suspectează, se critică sau se descalifică. Această evaluare mutuală, aici și acum, dar plecând de la referenți anteriori și exteriori, introduce un decalaj temporal și topic. Decontextualizați, partenerii sunt judecați cu măsura unui trecut îngropat definitiv, a cărui întoarcere o speră totuși, sau a unor idealuri a căror realizare ar trebui să-i scoată din situația actuală. Refuzul

unei noi situații și folosirea referenților externi duc, în termeni de raporturi sociale, la derealizarea și invalidarea mutuală a partenerilor care sunt așteptați acolo unde nu (mai) sunt. Sărăcirea negocierii apare astfel ca un efect al acestei invalidări, dar și, ca eșec al sistemului de reglare socială și psihosocială, drept o cauză și consecință a sporirii reprezentărilor tot atât de „irealiste", cât și inoperante.

Din acest punct de vedere, criza psihosocială ni se pare legată, într-o organizație dată, de natura și statutul referentului reținut și folosit de diferiții parteneri: situația anterioară, justiția... Recursul la un referențial extrinsec situației antrenează efecte de non-sens și de dezbinare comparabile cu cele provocate, în acest context, de statutul acordat economicului.

Una dintre tentativele cele mai vizibile de a găsi un sens și de „a găsi o scăpare" a părut, atât în ochii direcției, cât și în ochii secției sindicale despre care a fost vorba, înțelegerea logicilor pieței, proclamând economicul ca o realitate indiscutabilă, adică făcând din acesta un invariant. Astfel, se fabrica o „gaură neagră" care compromitea orice fel de dialog, orice posibilitate de a accepta alte logici și de a vedea efectele propriilor poziții.

Reprezentările și cererile actorilor care se înscriu în alte sisteme de semnificații nu pot fi ascultate și nici acceptate într-un context care definește anumite semnificații ca un invariant, adică un semnificant de la care lucrurile pot căpăta un sens.

Condițiile de acces la sens, recunoscând și relativizând ancorările, aprioriismele și favorizând accesul la procese de subiectivare prin analiza pozițiilor respective, nu se pot îndeplini decât prin abandonarea referenților unici într-un travaliu de reflecție critică asupra credințelor inerente proiectelor sociale și prin deschiderea la dimensiunea imaginară care modelează percepțiile diferiților parteneri.

Spre deosebire de un invariant precum economicul, fondat pe credința într-o realitate obiectivă, valorile, atunci când solicită adeziunea, reprezintă un nucleu pentru elaborarea într-o dinamică istorică. Ne-am întrebat astfel, de-a lungul acestei activități, dacă economicul era într-adevăr realitatea obiectivă și limita de care se izbeau politicul, socialul și psihologicul sau mai degrabă o construcție imaginară, adică produsul unui sistem de reprezentări care servise unei politici și la autonomizarea căruia actorii sociali asistă neputincioși.

Or, se pare că pentru ca un sens și un proiect să se poată dezvolta din nou este necesar să ne abstragem din această realitate ecran (economicul) sau să ne abținem de la a defini ca unic referent o situație anterioară decontextualizată. Astfel, devine posibilă repunerea în circulație ca apariție a unor noi reprezentări.

Partea a III-a

PSIHOLOGIA SOCIALĂ CLINICĂ

Capitolul 8
Problematici

Într-o lucrare asupra crizei organizaţiilor, nu criza considerată, în măsura în care acest lucru este posibil, ca ruptură simptomatică este cea care interesează psihologia socială clinică. S-ar putea spune că întotdeauna criza este prezentă în raporturile sociale, ca orizont sau subiacentă, ea fiind inerentă acestora. Orice dinamică implică o schimbare de stare, criza reprezintă exagerarea acesteia: o schimbare surprinzătoare, implicând incertitudinea în privinţa continuităţii şi identităţii unităţii sociale sau individuale care o trăieşte. Să nu o considerăm ca o „boală socială". Am ales-o ca obiect pentru exemplaritatea ei ca figură a legăturii sociale, punând în lumină procesele psihosociale, împletirea psihicului şi a socialului, a individualului şi colectivului.

Psihologia socială clinică este studiul relaţiilor, dispoziţiilor interpsihice aşa cum se dezvăluie acestea în structurile şi *unităţile sociale* (actori, grupuri, organizaţii, instituţii) în dinamicile colective (apartenenţe, procese identitare, strategii, schimbări, muncă...). Legătura socială este pusă în chestiune sub formele solidarităţii cooperative precum şi în cele ale conflictului, rupturii şi excluderii, prin intermediul transformărilor sociale sau al modificărilor psihice pe care le operează indivizii: deplasări, proiecţii, interiorizare, sublimare, repetiţie, convergenţă secretă... Important este să analizăm în ce mod contribuie indivizii la dinamicile colective, ce pun de la sine în aceste dinamici şi cum prelucrează acestea materialul psihic pentru a ajunge la formaţii colective specifice.

Psihologia socială clinică se defineşte astfel într-o *reciprocitate* a individualului şi colectivului (referitoare la ansambluri de indivizi), a psihicului şi a socialului (referitoare la modurile de schimb şi de cooperare).

Ca practicieni şi cercetători în psihologia socială clinică, ne interesează mai ales tensiunea existentă între sistemele sociale şi structurile psihice, definind ireductibilitatea fiecăreia dintre aceste două logici în chiar trama îmbinării lor comune. Este vorba, pentru noi, de montaje relativ aleatorii, supuse potenţial unor fenomene de construcţie, deconstrucţie sau reconstrucţie.

Plasăm această îmbinare în inima demersului nostru, căci a admite că numai sistemele sociale au puterea de a produce structuri psihice ar suprima ipoteza însăşi a subiectului, individual şi colectiv, creator al propriei sale istorii.

Psihologia socială clinică își urmărește scopul în cadrul fenomelor sociale în care indivizii sunt în mod direct *actori, suporturi* sau *obiecte*. Fenomene interpsihice care nu exclud intrapsihicul, dar care se referă mai ales la relațiile colective. Relații care se înnoadă între indivizi asemănători sau diferiți în funcție de criterii variabile (vârstă, sex, clasă, etnie, practică), servind ca bază unor sisteme explicative, raționale, ideologice, imaginare, care se conjugă conform unor moduri mai mult sau mai puțin rigide în scopuri cunoscute sau oculte. Colectivele împărtășesc conflicte și reprezentări, se solidarizează asupra anumitor scheme și/sau intră în conflict, sunt productive sau sterile, își satisfac membrii sau îi frustrează și constrâng. Configurațiile pe care le pot căpăta aceste colective, dinamica lor și locul ocupat de către indivizi, iată ce interesează psihologia socială clinică, în termeni de proces și de semnificare. Conform căror procese se articulează datele sociale și factorii psihologici, dimensiunea colectivă și dimensiunea individuală? Pentru actorii angajați, martori sau ținte, ce semnificație au fenomenele psihosociale la nivelul conștient și la un nivel mai inconștient, care determină sau suscită reprezentări și conduite aparent raționale sau iraționale?

Înțelegerea modurilor de interferare și a *proceselor* de creare a psihologicului și a socialului reprezintă deci obiectul psihologiei sociale clinice, fie că se pornește de la colective și unități sociale, fie că se pornește de la indivizi. Se poate vorbi la fel de bine în termeni de transversalitate: cum se pătrund cele două fără a se acoperi sau a se confunda, producând în același timp fenomene specifice și semnificative: conflicte, solidaritate, recunoaștere, reprezentări, imaginar.

Problematica socialului este, dincolo de legătură: cum și de unde să pornești schimburile, cum și de la ce să *cooperezi*? Grupul, organizația, societatea țes legături indispensabile și insuportabile pentru a acționa împreună, pentru că omul nu poate trăi decât în relație cu ceilalți pentru a transforma realitatea, acea realitate și acea activitate despre care psihanaliza pretinde că nu ține cont, epistemologic vorbind, după cum sublinia pe bună dreptate G. Mendel (1992). Dar cum se poate vorbi în acest caz de omul co-actor? Acesta nu capătă oare un sens decât în reactivarea comună a fantasmelor arhaice, sau trebuie să ținem cont de construcțiile imaginare noi care tind tocmai să transforme realitatea întâlnită ca obstacol pentru a o face conformă dorinței, de structurile deja produse, întâlnite la rândul lor ca realitate, care introduc mentalități, moduri de tratare a relațiilor?

Desigur, omul este acționat de agresivitate și teamă, dar în același timp el cere solidaritate și recunoaștere; relațiile sociale sunt întotdeauna conflictuale doar pentru că pulsiunea către unitate este mereu prezentă. Ea explică formarea și coeziunea, fie și efemeră, a unităților sociale, ansambluri de relații semnificative marcate printr-o practică comună. Este vorba despre grupuri, organizații,

instituții. Nu doar amintirea tatălui sau regretarea mamei le constituie, ci o dinamică mereu ambivalentă de căutare a asemănătorului și de afirmare a singularității.

Pentru fiecare membru al unei unități sociale, mizele sunt aceleași, afirmare de sine, stăpânire a celuilalt, însușire a profitului, dar toate acestea trec prin asigurarea recunoașterii și a solidarității necesare securității eului. Plecând de aici, este posibil să afirmăm că o problematică esențială este cea a locurilor reciproce, a determinărilor lor.

Specificul psihologiei sociale este interesul pentru *contradicțiile* dintre unitate și plural, prezente în tema puterii, pentru imposibilul partaj și aranjamentele care îi țin locul. Orizontul ei este constituit de descoperirea subiectului social, fapt care îi înscrie pe psihosociologii care o invocă într-o referință democratică, fără a-i exclude astfel din politic. Practica lor nu este oare o neîncetată muncă de analiză a deplasărilor, himerelor și suprapunerilor care barează căile cunoașterii și ale transformării realității?

Socialul reprezintă raporturi de schimb și raporturi de transformare a realității: *praxis*-ul. Este vorba despre relațiile (legătura și ruptura), structurile, dinamicile, sistemele simbolice, discursurile și actele care sunt produsul acestora și care le reiau. Socialul nu vine doar să interzică, constrângă, reprime, el instruiește și conține asigurând o funcție de suport reperabilă în timpul rupturilor și crizelor: ceea ce subiectul nu reușește să sesizeze în social poate fi înțeles și ca lipsă de suport.

Psihologia socială clinică se prezintă ca o clinică a subiectului (individul pretinzând a construi un sens) înscris într-un câmp social, inserat și traversat de o realitate socială, individual sau în sânul colectivelor, unităților sociale sau culturale mai mult sau mai puțin largi. Ca individ, el este privit în raporturile sale cu mediile, situațiile și obiectele sociale, prin intermediul chestionărilor, rupturilor și suferințelor care îl mobilizează, în privința unei legături sau a unei acțiuni așteptate, căutate, oferite sau impuse.

Psihologia socială este de asemenea o clinică a relațiilor dintre indivizii prinși într-un colectiv, în sânul unităților sociale, prin investiri și practici, în raport cu o realitate exterioară, pradă conflictului, neliniștii și crizei, incoerenței ca și unei exigențe de recunoaștere și de cooperare.

„Legătura socială" presupune conflictualitate și o puternică ambivalență care divizează subiectul între legare-dezlegare, includere-excludere. Socialul se impune prin intermediul structurilor, dinamicilor, reprezentărilor. Cercetarea se referă la relațiile complexe și la ambiguitatea unui colectiv compus din subiecți (elemente și unități) care își revendică singularitatea, manifestându-și în egală măsură dorința de cooperare, de solidaritate și de recunoaștere. Cercetarea pune în chestiune aceste ambiguități, aceste contradicții, rupturile și efectele lor paradoxale.

Psihologia socială clinică este interesată de subiectul social („eu" sau „noi"): cel care, individual sau colectiv, tinde să-şi piardă identitatea şi să se semnifice (fără a reuşi vreodată din plin) în raportul său cu dinamicile şi structurile sociale la care participă şi care i se impun în acelaşi timp în paradoxul raportului cu celălalt (solicitare/respingere), prin intermediul elementelor imaginare (reprezentări) şi al sistemelor simbolice. Subiectul este într-un fel întotdeauna absent, el nu este decât tensiune, dorinţă camuflată, deturnată, divizată: subiectul „social", înscris, este redivizat în problematica socialului.

Din această perspectivă, *complexitatea* desemnează interferenţa diferitelor registre, personal, relaţional, funcţional, instituţional, care determină dinamicile schimburilor şi poziţiilor. Recursul la pluridisciplinaritate se justifică prin faptul că are loc, la nivelul discursurilor şi al reprezentărilor, substituirea şi deplasarea acestor registre care, vrând s-o evite, întăresc neliniştea şi pot duce la situaţii de criză individuală sau colectivă. O analiză clinică îşi fixează scopul de a lămuri pentru subiecţi modurile de interferenţă şi procesele aflate la originea necunoaşterilor, suferinţelor, alterărilor. Psihanaliza, fenomenologia, psihologia socială, sociologia, etnologia, istoria... sunt în egală măsură convocate iar elaborarea epistemologică se va referi mai ales la modurile de folosire conjugată a acestor discipline.

Psihologia socială pretinde a analiza un obiect complex, dar nu mai puţin real, format din indivizi confruntaţi cu semenii lor în imperioasa necesitate de a acţiona. Trebuie să abordăm această interacţiune a subiectului, a celorlalţi şi a realităţii. Realitatea psihică se împleteşte aici cu realitatea colectivelor instituite şi nici una nu poate fi redusă la cealaltă.

Psihologia socială clinică, înscrisă în inima dinamicilor relaţionale, nu se poate dispensa de apelul la *psihanaliză*, în măsura în care inconştientul subiecţilor se infiltrează, prin fantasmele lor, în modurile lor defensive, aceste dinamici ale relaţiilor sociale suscitând fantasme grupale sau colective aflate în lucru într-un mod foarte afectiv şi inconştient. Aceste fenomene inconştiente nu sunt suficiente pentru a explica dinamica socială, de asemenea legată de realitatea situaţiilor şi de reprezentările pe care le suscită, realitate nu doar întâlnită, ci şi produs al acestor relaţii.

Fapt care ne face să punem din nou întrebarea: ce este *socialul*? Răspunsul a fost oare dat odată pentru totdeauna de Freud atunci când asimilează psihologia socială şi psihologia individuală, sau psihologia colectivă şi psihologia narcisistică? S-a observat deja că, în expresia psihologie socială, social este un calificativ al psihologiei; totuşi, acest lucru este oare suficient pentru a spune că psihologia reprezintă invariantul substantiv, socialul nefiind decât o deplasare a câmpului: aceeaşi psihologie la individ sau în interiorul unui ansamblu de indivizi? Socialul n-ar aduce în acest caz, în sine, nimic nou în afara numărului;

indivizii la plural acţionează conform aceloraşi principii ca şi un individ izolat, ontogeneza reproducând filogeneza etc. Se ştie care sunt consecinţele acestei idei: o mulţime este o masă omogenă comparabilă cu un individ. De altfel, Freud, în a sa *Psihologie colectivă şi analiza eului* (1921), chiar dacă face o distincţie între mulţime, masă şi colectiv organizat, consideră totuşi biserica şi armata deosebit de structurate şi înscrise în istorie, ca nişte mulţimi mişcate de un acelaşi şi unic proces de identificare. Acestea sunt doar câteva aserţiuni sau consecinţe decurgând în mod logic din confuzia între psihologia socială şi psihologia individuală. Totuşi, calificativul social introduce un asemenea specific încât psihologia nu poate fi considerată doar în termenii inconştientului.

Psihologia socială se dezvoltă integrând datele introduse de social: locurile reciproce şi transformarea realităţii, puterea şi *praxis*-ul. Problematicile sale sunt cele:

- ale legăturii, adică ce se întâmplă cu solidaritatea, cooperarea şi invers, cu conflictul, ruptura şi criza,
- ale înscrierii sociale, adică ce se întâmplă cu recunoaşterea şi apartenenţa, spre deosebire de neliniştea identitară şi de excludere,
- ale puterii, adică ce se întâmplă cu pertinenţa poziţiilor reciproce.

Psihologia socială clinică reprezintă orizontul de referinţă al unei practici care nu se reduce doar la culegerea de material, fiind o muncă de teren iniţiată plecând de la o cerere, unde în spatele formulării se întrevede şi se degajă o dorinţă de coerenţă şi de coeziune în relaţiile şi actele comune. *Psihosociologia*, numele dat acestei practici, se inserează între ochiurile strânse sau faliile relaţiilor sociale instituite, organizate, marginalizate pentru a deschide spaţii de reflecţie, de întrebare, de cuvânt. Psihosociologia este clinică chiar cu riscul de a fi prinsă în aceste intervale, luând parte, în cadrul unei anume etici, la un proiect de ridicare, recunoaştere şi sens pentru indivizii angajaţi în situaţii sociale.

Este vorba despre o practică, dar în care exigenţa puternică a unei metodologii, a unui dispozitiv şi a unui cadru de muncă le garantează actorilor sociali imunitatea împotriva unor intruziuni distrugătoare, în care necesitatea teoretizării, explicitării şi punerii conceptelor în chestiune trebuie să fie constantă.

Această muncă, pe care unii o califică drept *intervenţie*, se înscrie deci în schimbare, schimbare inerentă oricărei situaţii sociale evolutive, istorice. Schimbare al cărei postulat psihosociologic este că o mai bună înţelegere de către indivizi şi actori a elementelor aflate în joc şi subiacente dinamicilor manifeste poate, dacă nu să permită o stăpânire, cel puţin să introducă o mai mare libertate în alegerile individuale sau colective: răspunsuri ce trebuie date cererilor de coerenţă şi de coeziune care se pot dovedi paradoxale sau antinomice în ele înseşi sau între indivizi şi colectiv, adică unitatea socială care se află la originea cererii.

Psihosociologia se angajează față de apelurile în care dinamicile, rătăcirile, finalitățile, suferințele caută un mod de abordare. Psihosociologul nu trebuie să rezolve, ci se oferă să susțină un demers susceptibil de a pune în lumină îmbinarea registrelor interferente, unele dintre acestea făcând obiectul unei cunoașteri greșite sau al unei inversiuni. El face ipoteza unei astfel de cunoașteri cu multiple origini. Ascultarea, implicarea, modul său de restituire apar ca o posibilitate de recuperare a alegerilor indivizilor și colectivelor.

Psihosociologia, ca practică, are presupozițiile ei, una dintre cele mai puternice fiind cea a democrației ca posibilitate de a face un loc subiectului în unitățile sociale în care colectivul asigură recunoașterea reciprocă. Această presupoziție nu pretinde a rezolva contradicțiile inerente experienței legăturii sociale, ci a-i pune în lumină semnificații, în vederea unor posibile remanieri.

Psihosociologul este astfel chemat în situațiile problematice de neliniște, de criză, dar și de căutare și de punere în chestiune a sensului dinamicilor sociale.

CAPITOLUL 9
Abordarea clinică

Clinica este o abordare în situație reală într-un spațiu și timp care sunt mereu semnificative, participând la procesele analizate.

Clinica presupune imposibilitatea de a-l izola pe subiect, deci necesitatea de a-l asculta în situație, aflat în luptă cu sine însuși, cu ceilalți, în contexte sociale și culturale, într-o istorie individuală și colectivă, evoluând în cursul relației, înțeleasă de către cercetător ca reflectare a propriei sale cereri, de către practician ca reflectare a cererii exprimate de către subiectul sau subiecții confruntați cu reprezentări plurale. Această clinică a legăturii sociale nu are scopul de a repara, ci de a răspunde la cererile indivizilor sau grupurilor care se află într-o situație de necunoaștere relativă a determinărilor lor și într-o stare de neliniște în privința pozițiilor lor.

Psihologia socială clinică este o *psihologie socială în situație*, înscrisă în temporalitate și în care se ține cont de interferența între practician și clientul său, cercetător și obiectul său, precum și de situația colectivă pe care doresc s-o exploreze. Fiind clinică, psihologia socială îl consideră pe cercetător ca fiind legat de obiectul său, fie și numai prin omotetie. Acesta are, *de facto*, un statut de subiect prin faptul că pretinde de a se elibera de reprezentările *a priori*, de schemele preconcepute sau de discursurile refolosite, pentru a se apropia de realitățile umane așa cum le poate întâlni, și aceasta prin intermediul chestionării acompaniate, referitoare la propriile sale reacții, la sursele acesteia, cât și la semnificațiile acestor realități pentru cei care le manifestă. Clinica se constituie printr-un schimb în care statutul de subiect este împărtășit atât de cercetător, cât și de „obiectul" cercetării sale.

Clinica este *comprehensivă*, ea reprezintă o ascultare reflexivă care include luarea în calcul la cercetător a implicării sale, a resorturilor pe care le atinge, participând la o lectură a celuilalt în singularitatea și stranietatea sa. Clinica, așa cum este înțeleasă în psihologie, urmând modelul curei psihanalitice, nu se dorește o relație de putere, ci este o cerere confruntată cu ea însăși, inclusiv cea a cercetătorului, care își găsește răspunsurile în schimb, relația dintre cercetător și obiect-subiectul său. Obiectul real trece de la unul la celălalt și se descoperă în sensul care apare din acest schimb. Iată de ce putem vorbi de co-construcție.

Din perspectiva pe care am definit-o mai sus, psihologia socială nu poate fi decât clinică, ea descifrează căile subiectivării într-o relație cu același, în care cercetătorul este în același timp *„primul obiect de cercetare"* (J. Barus-Michel, 1986), unealta de cercetare, reflecția obiectului său. El acompaniază în situație, de la distanța ambiguă (ținând de naturi aparent contrarii) care îl face martor investit al proceselor ale căror semnificații răsună în el.

Procesele îl includ pe clinician, care ține cont de faptul că *ia parte la situație* și devine un element semnificativ în dinamicile acesteia. Cercetătorul sau practicianul se află într-o relație cu obiectul care ne interzice să-i considerăm ca fiind exteriori acesteia. Obiectul este un individ, un colectiv care se prezintă (prin acceptare sau prin cerere) în și prin privirea și ascultarea pe care le anticipă apoi modulează în aceeași măsură ca și clinicianul. Nu este vorba de un obiect obișnuit, ci de un (sau mai mulți) subiect (subiecți), purtător al dorinței de exprimare, de realizare și de recunoaștere. Ca subiect, el se construiește în relația cu celălalt și deci, în egală măsură, cu clinicianul. Subiectul nu se recunoaște decât în ceea ce exprimă despre sine însuși, cu sau fără știre, într-o relație cu un altul privit ca o oglindă, obstacol, sprijin...

Clinicianul însuși nu abordează decât ceea ce i se oferă înțelegerii, prin intermediul poziției pe care o adoptă, aratând în cursul relației (observator, martor, ajutător, intervenționist) ce anume cunoaște din propria sa dorință prezentă în relația cu acest celălalt. Subiecți de o parte și de alta, fiecare nu apare decât în măsura în care celălalt îl provoacă. Clinicianul se diferențiază prin faptul că devine conștient de această interferență treptat și o anticipează, atent la propriile sale rezistențe, reperându-și inducțiile pentru a auzi ceea ce celălalt, ceilalți, îi adresează.

Materialul clinic care permite abordarea proceselor de subiectivare sau de alienare este obținut mai ales din schimb, cuvânt, modurile relaționale prezentate, simptomele provocate în relație, povestirile sau discursurile ținute, faliile și rupturile lor traducând istoria subiectului, așa cum este ea suscitată în relație.

Clinicianul urmărește ce anume se manifestă și se instaurează din *subiect* în relație. Aceasta presupune ca subiectul (ființă de dorință și de proiect, ființă de limbaj prinsă într-o zbatere eternă între viață și moarte, pulsiune și realitate) să fie întotdeauna el însuși în multiplele situații pe care le întâlnește, chiar dacă nu mobilizează aceeași linie defensivă și dacă situația clinică este, de asemenea, transferențială: una din deplasările pe care le propune viața, în care subiectul este pus în fața obligației de a se dispune, el neputând apărea decât prin intermediul lor. Realul subiectului nu scapă mereu, este mereu inexprimabil, el transpare numai prin multiplele figuri la care fac apel situațiile date sau construite.

Clinicianul nu face decât să propună o situație aflată *în decalaj* (în care el însuși ca celălalt, interlocutor, decalat, păstrează o conștiință suficientă a ceea

ce reprezintă, a ceea ce deduce și ce suscită) în interiorul situației „ordinare" pe care o trăiește subiectul. *Fiindul* apare mai lizibil, de vreme ce decalajul creează o ruptură, favorizează apariția a ceea ce nu este nici potrivit, nici înțeles în contextul obișnuit: emoții, asociații, reacții, contradicții, revelând bucată cu bucată ceea ce discursul de obicei supravegheat evită sau maschează. Poziția decalată a clinicianului îi permite, de asemenea, să repereze subiacentul discursului, suportul său latent: presupoziții, credințe, logici, ceea ce merge de la sine.

Decalajul este instituit ca un loc de către clinică, acolo unde ritualul este întrerupt, lăsând un gol, o așteptare favorabilă deplasărilor și transferurilor, invitând la o exprimare diferită. Ceva din realul subiectului se lasă întrevăzut în acest caz.

Altfel spus, clinica este de asemenea o *metodologie*. Nu este un umanism vag căutând un adevăr, ci un dispozitiv construit pe bază de principii și cu referințe teoretice. Clinica afirmă în primul rând realitatea psihică, cea a subiectului doritor, ființă de limbaj aflată în confruntare cu celălalt și cu finitudinea (care îl condamnă la neîmplinire), subiect care nu apare decât în relație, provocat de celălalt căruia i se adresează, fie și refuzându-l.

Clinica presupune un spațiu, pus la rândul său în chestiune în decupările sale (ce instaurează, ce deduce?), un dispozitiv în care are loc o altă ascultare-lectură, într-o relație care refuză aprioriseme, primire-așteptare a ceea ce nu era deja spus, deja știut și care apare ca lucru straniu prin această deschidere.

O clinică a subiectului în câmpul social trece printr-o punere în chestiune a condițiilor acestei clinici. Ea se va situa în momente și locuri semnalizate, unde se manifestă ceva dintr-un simptom individual și/sau colectiv în termeni de suferință, pierdere, ruptură, criză. Simptomul ascunde și dezvăluie ceea ce nu se împlinește din subiect, dar și din legătura sperată. Însă nu orice este simptom. Subiectul individual, colectivul emit mereu semne în măsura în care se lovesc fără încetare de obstacolul realității, de ceilalți (conflicte) și de ei înșiși (diviziune și ambivalență).

Clinica socială încearcă problematizarea figurilor și a proceselor care pun față în față individul și colectivul:

- Apariția subiectului, angajările sale, degajările (alegerile, căile sale) în dinamicile sociale, în câmpul social.
- Procesele de finalizare subiectivă a determinanților plurali în dinamicile sociale (solicitări sociale).
- Modurile de implicare a subiectului în tramele sociale (investiri psihice).

Dispozitivul este cel al unei relații controlate și decalate. Controlată în măsura în care clinicianul își analizează propriile poziții, interferențe și inducții

ca o parte a materialului. El însuşi se sustrage încă de la instalarea dispozitivului care instituie situaţia: nu este inserat în realitatea acesteia, dar, bineînţeles, este prezent în imaginar. El instaurează un alt spaţiu, decalat: în situaţie, un loc şi momente (interviuri, întâlniri...) aflate în ruptură cu ritmul obişnuit, care nu se supun acelorasi reguli, în care cuvântul este în mod esenţial liber, garantat de orice tragere la răspundere personală. Deşi cercetător, el se recunoaşte ca intervenţionist, având un impact asupra situaţiei, trasează limitele şi enunţă regulile care garantează un spaţiu de analiză şi de elaborare posibilă pentru sine şi ceilalţi în cadrul unei cereri elucidate treptat în cursul evoluţiei.

Clinicianul se constituie în garant al acestui lucru, confirmat de *deontologia* sa, de *contractul* încheiat cu administratorii cadrului general al situaţiei. Clinică, metodă, etică sunt în mod necesar asociate.

Un alt dispozitiv clinic poate instaura decalajul în persoana clinicianului însuşi: el se oferă ca observator-participant într-o dedublare prin care este străin şi nou în situaţie, reacţionând cu surpriză şi implicat, instruit în aceeaşi măsură ca şi actorii obişnuiţi ai situaţiei. Ruptura se află în el: identificare/distanţare. Iar sensul apare tot din acest decalaj, ca recunoaştere posibilă a ceea ce nu era formulabil altfel.

O clinică mai „înarmată" acompaniază sau conduce schimbarea, intervine în experienţa actorilor, aflată mereu în situaţie. Decalajul este în acest caz reprezentat de modificările introduse prin propunerile de funcţionare, ele însele stabilite plecând de la referinţe teoretice rezultate dintr-o practică clinică anterioară, dintr-o ascultare şi o analiză a poziţiilor şi aşteptărilor subiectului. Acesta este un pas în plus pe calea intervenţiei, dacă până acum clinică putea fi sinonim cu ascultare şi analiză, adică cu receptarea şi îmbinarea semnificativă a elementelor unui material discursiv.

Clinica nu înseamnă lipsă de metodologie sau de rigoare. Dispozitivul clinic presupune un efort constant de menţinere şi control (cunoaştere şi analiză) al elementelor introduse în situaţie, iar decalajul o deplasare de asemenea natură încât să permită transferul şi să fie suficientă pentru a provoca apariţia obiectului unei greşite cunoaşteri.

Clinica se adresează *subiectului*, indiferent dacă acesta este un individ sau un colectiv. Subiectul individ pune mai puţine probleme ca unitate reală decât subiectul colectiv. Acesta din urmă suportă totuşi imaginarul unei unităţi a cărei recunoaştere mutuală fixează iluzia în schimburi şi practică. El este susţinut de dorinţa împărtăşită de a face una într-un proiect (legare) împotriva obstacolelor (dezlegare).

Individul, ca şi colectivul, poate fi considerat ca *subiect social*, deşi unul are un suport organic real, în timp ce al doilea este, după cum am spus, doar imaginar şi simbolic (proiect care se instituie).

Şi unul şi celălalt sunt purtătorii unei cereri, întâlnesc problemele suferinţei şi ridică problema sensului. Clinicianul este convocat pentru amândoi, chiar dacă modul de a deveni subiect este diferit la individ şi la colectiv, cu un destin deosebit, la cel din urmă modul nefiind niciodată altceva decât un partaj momentan sortit hazardului, conflictelor şi marcat de diviziunea efectivă a membrilor pe care doar interesele sau instituţia i-au reunit ca unitate.

Totuşi subiectul colectiv reprezintă o unitate socială ale cărei alegeri reciproce, fie şi efemere, permit constituirea unei cereri. Poziţia clinică poate în acest caz revendica aceleaşi auspicii ca şi în cazul individului. Fie psihologie, fie psihologie socială, clinica se stabileşte plecând de la aceleaşi principii.

Capitolul 10

Poziţii epistemologice

Ce sens capătă astăzi o abordare clinică care pretinde a-şi delimita un câmp specific în cel al psihologiei sociale?

Dincolo de o definiţie cvasi-metodologică a clinicii şi de legitimarea ştiinţifică, poziţia acesteia în câmpul cunoştinţelor trebuie pusă în discuţie astăzi. Clinica a fost întotdeauna concepută ca observaţie directă, în rezonanţă, a ceea ce se manifesta ca fenomen vital prin intermediul corpului, precum şi a expresiilor şi comportamentelor derivate ale psihicului, cel dintâi fiind distins de celelalte în funcţie de diferite criterii. Nu vom reface aici toată istoria, dar ea arată cât se poate de bine, prin variaţiile de atribuire şi de concepţie cărora le-a dat naştere, în ce măsură clinica tinde să descifreze secretele naturii umane prin intermediul semnelor voalate care emană din ea şi le lasă, în acelaşi timp şi în pofida ei, absorbite în ideologii care întăresc sistemele de credinţe şi de putere.

Clinicile s-au împărţit (medicale, psihologice, sociale), fără a evita, din fericire, suprapunerile (psihosomatică...) care fac dovada unităţii unui subiect altminteri divizat, a faptului că fiecare decupaj răspunde unei voinţe de stăpânire disciplinară, practică şi teoretică, şi nu ambiţiei clinice de a sesiza viul ca totalitate. Această ambiţie, ca tensiune (trebuie oare spus pulsiune epistemică?) conferă abordării clinice fecunditatea ei. Clinica traversează disciplinele, lipsa ei subliniind o fărâmiţare disciplinară care legitimează restrângerea câmpului în numele unei mai mari rigori ştiinţifice, dar suscită rigidităţi şi exclusivisme care ne fac să ne întrebăm dacă nu cumva transformă în ideologii teoriile din care rezultă.

Clinica are, totuşi, întotdeauna scopul de a descifra fenomenele vieţii umane în semnificaţiile lor „naturale", şi nu artificial provocate şi izolate. Conform unei anumite concepţii clinice, procesele existenţei trec în mod normal neobservate şi nu se lasă întrevăzute decât în dereglările lor. Când viaţa face apel, semnele pe care le emite sunt considerate ca simptome, efectele deplasate, dar nu simbolice ale unei perturbări. Subiectul, dintr-o dată sensibil la o ruptură în unitatea şi continuitatea obişnuită şi mută a funcţiilor sale, produce semne pe care el însuşi nu le înţelege, dar care, ca efect de ruptură, pun în lumină prin contrast fenomene constante.

Clinica nu este oare decât clinica simptomului? Şi deducem oare „normalul" din ceea ce vom considera anormal sau patologic? Anormalul nu face oare

parte din normal şi există oare o funcţionare normală a existenţei? La orice „*etaj al umanului*" ne-am plasa, există întotdeauna semnul pentru că există întotdeauna obstacolul realităţii (*in fine*, moartea), realitate care trebuie ocolită, transformată, suportată, iar subiectul, fiinţă de neîmplinire şi de dorinţă, ineluctabil actor social, există într-un univers de semne elaborate pentru a modifica mediul, chiar fără ştirea sa.

Ceea ce trebuie înţeles prin aceasta este faptul că suferinţa sau chiar disfuncţia nu sunt singurele căi de acces ale clinicii. Lipsa, neîmplinirea, obstacolul realităţii fac din fiinţa umană, izolată sau colectivă, o fiinţă mereu pusă la încercare, mereu în dificultate. Încercarea reprezintă obişnuitul, iar această încercare, ca elaborare, construcţie, depăşire emite semne în toate manifestările sale (proces, efecte, produse). Iată de ce clinica nu este doar clinică a simptomului, ci observaţie în rezonanţă (G. Amado, 1994) a manifestărilor efortului vieţii către plăcere sau suferinţă, conflict sau armonie, o clinică a socialului care pune în chestiune conexiunile subiectului, avatarurile legăturii sociale, ale înscrierii în colective mai mult sau mai puţin instituite. Ea nu intră în alertă doar în cazul unei disfuncţii provenite din perturbări evidente, ci este atentă la chestionarea proprie fiinţei umane asupra sensului existenţei sale, la celălalt şi la lucruri. Subiectul încearcă mereu să producă un discurs coerent. Clinica psihosocială recepţionează acest discurs, ca sistem semnificant incomplet, ambiguu, pentru a descifra în el tot atâtea semne ţinând de ambiguităţile, vidurile şi deplasările subiectului, mizele (realităţi percepute sau imaginare) şi jocurile (dinamici psihice sau colective), şi, dincolo de acestea, procesele.

Trăim, de la începutul secolului, într-o accelerare a schimbării, şi deci în regim de criză, de criză proliferantă, răsturnând separările convenţionale ale câmpurilor artei, practicii şi cunoaşterii: economic, tehnic, politic, ideologic, etic, biologic, genetic, afectându-i pe indivizi în forme „patologice" inedite, individuale sau sociale (violenţă, toxicomanie, stres, şomaj, sărăcie...). Lumea pretinde a se reînnoi în timp ce suferă mutaţii neprevăzute. Post-modernitatea se prezintă sub forma obişnuită a crizei sau cel puţin a unei precipitări şi exasperări a unei problematici eterne a schimbării. Trăim o multiplicare accelerată a schimbărilor în raporturile sociale, existenţa personală, faţă de ceilalţi, faţă de lume. O clinică a crizei ni s-a părut posibilă în câmpul mai restrâns al unităţilor sociale în care individul şi colectivul pot fi înţeleşi simultan, permiţând descifrarea proceselor psihice şi sociale aflate în joc şi a interferenţelor lor.

Clinica socială sau antropologică are ca scop cunoaşterea *experienţei umane*, a raportului cu semenii în complexitatea sa. Ea vizează astfel procesele conştiente, inconştiente, individuale sau împărtăşite, construite sau suferite care îi dau valoarea şi caracteristicile proprii.

Un câmp de cunoştinţe nu se constituie decât prin critică. Critică a propriei sale istorii şi a curenţilor ideologici care au traversat-o, efort de elucidare a ceea ce induce demersurile actuale, examinarea criticilor care îi sunt adresate de către disciplinele care s-au constituit în apropiere. Fiecare cunoaştere tinde să se constituie ca Ştiinţa (cu majusculă) şi să stabilească dominaţia obiectului său. Clinica socială nu va scăpa acestui proces. Ca activitate clinică, ea riscă să urmărească iluzia dezvăluirii unei „naturi" umane, esenţă a unei totalităţi sesizabile doar în abordarea globală *in situ*, iluzie destinată eşecului în care „înţelegerea intuitivă" ne-ar dispensa de necesara operaţie de distanţare (a clinicianului) şi de distincţie (a obiectelor), de rigoarea metodologică.

Alegând socialul ca obiect, ea riscă manipularea: tentaţie de a stăpâni şi de a influenţa conform scopurilor bune a căror cheie ar avea-o, inducţii venite din partea obiectului, teren specific al fenomenelor de stăpânire (ideologii, putere). Ţinându-se la distanţă de orice spirit de modelare, clinica se apără tocmai de acest risc.

Deşi poate duce la o practică, clinica nu se confundă cu o doctrină. Capabilă să elucideze *procesele*, practica, precum şi cercetarea clinică în câmpul social, o autorizează să pună în lumină mizele, jocurile, ceea ce este pus în joc, determinanţii multipli care constituie experienţa socială pentru cei care cer acest lucru. Totuşi, a postula astfel că trebuie privilegiată libertatea de alegere sporită prin cunoaştere este tot o ideologie. Putem oare vorbi în afara unei ideologii, a unei mentalităţi, chiar înţeleasă ca poziţie etică, sau putem doar face efortul critic de a cunoaşte? Înseamnă a miza, în cele din urmă, pe un umanism individualist şi democratic: realizarea individuală prin intermediul exprimării egale în sânul unităţilor sociale. Contradicţie relativă asupra căreia va trebui să revenim, care îl dezbină pe clinician între considerarea unităţii individuale şi cea a unităţii colective.

Clinica socială are avantajul de a fi întotdeauna *în situaţie*, de a fi interpelată de obiectul (obiectele)-subiect (subiectele) său (sale), de cunoştinţele cu pretenţie mai exactă care îi contestă mereu demersul experimental. Ea are atuul de a nu fi constituită în jurul unui corpus teoretic, ci de a-şi autoriza împrumuturi critice şi ipoteze conceptuale care nu se justifică decât prin faptul că permit punerea în lumină a proceselor şi se legitimează prin câştigul de mobilitate şi de identitate pe care îl experimentează subiecţii. Complexitatea experienţei (şi nu globalitatea acesteia) este cea care autorizează aceste împrumuturi, tocmai pentru că în ea se conjugă registre altminteri susceptibile, prin convenţie disciplinară, de separare. Clinica vizează îmbinările experienţei care permit să se înţeleagă cum se asociază propoziţii juste în egală măsură în teoretizări conexe, dar separate.

Din aceeaşi perspectivă, o pluridisciplinaritate pe teren oferă ocazia unor confruntări şi a unor provocări reciproce. Iată de ce o clinică socială va reuni în

mod fructuos istorici, sociologi, psihologi, etnologi, psihosociologi, toţi reprezentanţii ştiinţelor umane confruntaţi cu socialul.

Clinica, analiză a experienţei umane în complexitatea ei, este convocată de noile situaţii de astăzi. Ea este solicitată de ceea ce se află în ruptură cu modelele deceniilor trecute. Atât indivizii, cât şi grupurile caută orbeşte semnificanţi noi, căi de exprimare într-un context ale cărui linii de coerenţă le scapă. Accelerarea schimbărilor antrenează o pierdere a capacităţilor adaptative (imaginar) şi o destabilizare a codurilor (simbolic). O clinică a socialului, consacrându-se punerii în lumină a proceselor, se degajă din explicaţiile cauzale.

Răspunderea în faţa noilor situaţii solicită moduri inedite de abordare. Deşi abordarea clinică nu este nouă, ea se reinnoieşte în problematizarea mutaţiilor sociale care afectează colectivele şi indivizii în mobilitatea, identitatea, solidaritățile lor.

Clinica pune procesele şi semnificaţiile în lumină într-o situaţie dată, într-un timp dat. Ea nu pretinde a spune un adevăr, nici a stabili legi, ea decriptează situaţii aparte. Totuşi, singularitatea nu este antinomică cu universalitatea. Ceea ce este pus în chestiune ca proces şi ca apariţie a semnificaţiilor constituie o problemă nu în aceiaşi termeni, dar în acelaşi fel, şi în alte situaţii. Din procesele dintr-o situaţie dată aflăm modalităţile de înlănţuire şi de îmbinare psihosocială care sunt valabile şi în alte situaţii unde posibilitatea de a fi reactualizate este completă. Când clinicianul abordează întregul complexităţii, el degajă procese, moduri de interferare, de convertire a psihicului şi a socialului care se dovedesc conceptualizabile şi apte să genereze noi ipoteze procesuale în alte situaţii.

Nu se poate vorbi despre o finalizare teoretică a psihologiei sociale clinice care ar face ocolul complet al obiectului. Complexitatea, paradoxurile şi referinţele multiple ale situaţiei – experienţa subiecţilor – nu admit o ştiinţă exactă capabilă de a furniza dovada a ceea ce s-ar defini ca realitate reproductibilă.

Psihologia socială clinică nu pretinde a separa psihologicul de social, ci a le sesiza în înlănţuirea lor în cutare sau cutare situaţie care nu poate fi decât reală. Această realitate este trama, nu pe ea caută clinica s-o sesizeze: ea scapă întotdeauna, prin definiţie înscrisă într-un timp care o transformă. Clinica încearcă mai ales să sesizeze *modurile de asociere ale determinanţilor prezenţi*, iar aceste moduri sunt exemplare. Această exemplaritate aduce cu sine universalitatea: este vorba despre chei de înţelegere a modurilor procesuale aflate în lucru în dinamicile psihosociale, asumate de indivizi sau colective.

Nu se pune chestiunea reproducerii unei situaţii, unică în complexitatea ei, pentru a face dovada, iar analizele nu sunt totuşi propuneri imaginare care nu i-ar satisface decât pe clinicieni. Ele se verifică în *încercare*.

Prin încercare trebuie înţeleasă reluarea eventuală de către subiecţi a analizelor restituite în timp oportun, adică atunci când decalajul dispozitivului clatină

rigiditățile. Această reluare readuce dinamica, noi construcții, noi înlănțuiri. Această deblocare a situațiilor și aceste mobilități regăsite răspund termenului de încercare: analiza este pusă la încercare ca declanșator de mișcare în sensul unui câștig, al unei înaintări către un scop care nu poate fi definit sau, eventual, numai de către subiecți ca potențialități mai largi.

Subiecții sunt cei care fac încercarea, lucru care va fi considerat drept o dovadă a pertinenței analizelor.

Încercarea este oare imaginară, efect, de exemplu, al sugestiei, al transferurilor? (Folosim „transfer" în sensul de deplasare, de transport asupra unor suprafețe de proiecție pe care le oferă elementele unei situații prin analogie sau prin vacuitate, definiție care include și depășește transferul din cura psihanalitică.) De ce nu? Imaginar nu este sinonim cu eronat, iar fenomenele de sugestie și de transfer fac parte din procesele aflate în joc în situația psihosocială. Nu trebuie emise judecăți morale asupra lor, nu mai mult decât asupra identificării: este vorba tocmai de procese psihosociale. La capătul analizei și prin intermediul ei, clinicianul regăsește ceea ce este universal în relațiile indivizilor între ei.

Dimpotrivă, ceea ce „nu merge" într-o analiză este fie inadecvat, fie inoportun. Clinicianul trebuie în acest caz să-și pună întrebarea ce anume, în el, constituie un obstacol în calea unei analize comprehensive a situației. Contra-încercarea este incapacitatea clinicianul de a lărgi spațiul de mișcare al subiectului (subiecților).

În orice știință, chiar și în științele umane, caracterul științific este garantat prin rigoarea metodologică: construcția obiectului, definirea cadrului, elaborarea critică a dispozitivului, elucidarea finalităților. Dovada depinde de natura obiectului. În științele umane clinice, obiectul se definește ca subiect (postulat etic, filozofic și epistemologic) și prin urmare problema dovezii se pune în termeni de încercare.

Capitolul 11
Sens și referințe

Nici o analiză critică nu este exhaustivă și definitivă. Afirmarea complexității obiectului este grăitoare în privința imposibilității de a-l explica definitiv. Complexitatea aduce cu ea nedesăvârșitul, nedefinitul și instabilul. Iată de ce clinicianul nu se poate consacra decât construcțiilor, dinamicilor și, dincolo de acestea, proceselor și semnificațiilor lor pentru indivizii și colectivele în situație.

Semnificațiile

Experiența subiectului este pusă în chestiune în privința semnificațiilor ei, sens și non-sens. Sensul este înțeles aici drept ceea ce este experimentat, la un moment dat, ca înțelegere unificatoare a unei situații de către un subiect individual sau colectiv. Nu există sens finit. Sensul nu este intrinsec realității, el nu face decât să eșafodeze aproximări parțiale ale acesteia, operatorii pentru gândire, act și distincția între ele. Subiectul se află întotdeauna în dificultate de sens. El încearcă să-l construiască plecând de la date multiple și eterogene pe care, cel mai adesea, nici nu le stăpânește, nici nu le cunoaște.

Psihologia socială clinică își definește obiectul ca subiect pretinzând a fi autor, actor al existenței sale, a se realiza și exprima în relațiile sale cu lucrurile și cu ființele, condensând o anume idee de sine, proiect de care își leagă identitatea. Plecând de aici, psihologia socială clinică este interesată de semnificațiile experienței, de sensul pe care îl îmbracă pentru subiect sau care îi scapă, deschizând spațiul unei cereri care reprezintă, după cum am spus, o interogație asupra sensului. Subiectul caută să dea un sens, acesta poate fi impus din exterior, poate fi construit, modificat prin aportul individului sau al colectivului.

Din punct de vedere psihologic, și în ce privește subiectul, sensul reprezintă ceea ce el percepe ca fiind coerent într-un sistem lingvistic interior sau exterior care îi permite să-l pună în raport cu/într-un context cunoscut, fie și pentru a-l defini drept contradictoriu sau... fără sens. Are sens ceea ce se înscrie într-o suită mentală logică articulată conform normelor subiectului, care face legătura cu experiențe familiare sau îi permite să se proiecteze într-o înlănțuire de experiențe viitoare sau să înțeleagă, să-și explice prezentul cel mai imediat, adică să-l integreze într-un sistem de comunicare cu sine însuși și cu ceilalți.

Sensul corespunde pentru subiect unei intenții, unei tensiuni, într-o stare inițială de carență de exprimare și, mai ales, de auto-exprimare, de dificultate de a căpăta o formă transmisibilă și recognoscibilă. Sensul are o legătură cu identitatea, o intrare în posesia gândirii proprii, o însușire a înlănțuirilor mentale suscitate de excitații interne și externe, structurate și restituibile într-un cod comun: registrul simbolic. El reprezintă însușirea de sine și a mediului, întărind prin aceasta sistemul identitar și ordonând lumea.

Dar sensul este de asemenea cel atribuit de ceilalți subiectului, care îi poate fi comunicat sau nu și care poate avea efecte doar asupra atitudinii celorlalți față de el. Sens descifrat la citirea sistemelor lingvistice emise de către subiect fără știrea sa (exprimare non verbală, simptome), sens pe care îl poate accepta sau respinge în anumite condiții. *Insight*-ul, „efect de sens" la nivel inconștient, elementele rămase dezarticulate din pricina refulării, se articulează brusc între ele și cu elemente conștiente. Ansamblul se revelează în ochii conștiinței sau are efecte structurante (reunificatoare) suficiente pentru reamenajări *„la alte etaje ale viului"* (Cl. Lévi-Strauss, 1958), transformare sau dispariție a simptomului, a ceea ce era semn neintegrat și, prin urmare, nesemnificativ. Se poate avansa ideea că, pentru „cititor" (medic, șaman, psiholog...), semnul era deja semnificativ sau aproape de a fi semnificativ, lipsindu-i doar efectul structurant care este răspunsul purtătorului simptomelor, încuviințarea sa și intrarea sa în sensul... terapeutic, în măsura în care îl restituie în sistemul său identitar de autoințelegere, o auto-sesizare care poate rămâne inconștientă, într-atât este adevărat faptul că inconștientul însuși *„este structurat ca un limbaj"*. Sau sensul nu poate fi decât conștient (de vreme ce este lingvistic), în inconștient neexistând decât fărâme, fărâme în așteptare, elemente din care se vor construi semnificații pentru un subiect care nu va avea totuși acces la rădăcinile lor?

Sensul este o abordare posibilă a unei realități haotice, obstacol brut. El reprezintă de asemenea finalitățile atribuite actelor realizate și pozițiilor adoptate. Aceste semnificații au mai multe niveluri. Dacă termenul de inconștient nu convine aici, se poate vorbi de înlănțuire de senzații, trăită de către subiect ca o coerență satisfăcătoare. Sensul satisface, șterge impresia de lipsă și de angoasă a vidului, este legat de afecte, de emoții chiar înainte de a fi legat de limbaj. Toate manifestările umane sunt astfel afectate de coerențe în măsură să abordeze realitatea, să întărească sentimentul de unitate și să îmbogățească relația.

A căuta semnificațiile sensibile sau cognitive nu înseamnă a căuta încă o dată adevărul pe care nu îl reprezintă, ci mijloacele prin care subiecții pretind a se realiza și a-și aborda universul. Obstacolele realității, cea a celorlalți și a lucrurilor, precum realitatea fizică, sunt trăite ca un non-sens, contradicții, paradoxuri care ruinează raporturile cu sine și cu ceilalți, cel mai adesea în suferință.

Se elaborează sens plecând de la înlănțuirile de elemente semnificante (legate de reprezentări și de afecte), aparținând unor registre eterogene (istorie personală, mediu), unele dintre ele rămânând inconștiente, dar având, cu toate, un loc într-un puzzle al cărui desen este construit de către subiect. Acesta îi procură o reprezentare mai mult sau mai puțin coerentă a experienței sale sau a proiectului său. Desigur, unele elemente lipsesc, mozaicul are găuri, unele piese sunt inversate, altele sunt false, dar subiectul, individual sau colectiv, elaborează o figură a sensului, un sens care îl figurează.

Dacă, aparent, este ușor să culegi semnificațiile date de către subiect din discursul pe care îl ține, construind acest sens tocmai în vederea celuilalt care ascultă, este mai greu, dar nu imposibil, să culegi elementele inconștiente: discursul le manifestă, nu în ținuta sa intențională și relațională, ci prin intermediul a tot ceea ce îi scapă subiectului, depunându-se sub formă de imagini, lapsusuri, jocuri de cuvinte, deplasări, contradicții. Dificultățile, tăcerile, emoțiile, încurcăturile, uitările, incongruențele mărturisesc că altceva este spus celuilalt și sieși de către subiect ca altul, în textura însăși a discursului. Același lucru se poate susține despre conduitele a căror observare pune în lumină paradoxurile, aceleași lipsuri, aceleași contradicții care pun în evidență travaliul unei alte tensiuni semnificante.

Sensul, desenul unui puzzle în care subiectul vine să se recunoască, este întodeauna un compromis, un aranjament între elementele disparate, scăpate, impuse, pe care subiectul le adună pentru a cunoaște și a face cunoscute, la un moment dat, experiența și proiectul său.

Procesele

Eterogenitatea elementelor semnificante, transformarea lor în timp în funcție de situații și istorii ne autorizează să vorbim în termeni de *complexitate*. Subiectul încearcă să integreze elemente semnificative care îi sunt furnizate de multiple registre la încrucișarea cărora se plasează și se deplasează. Aceste elemente se supun de altfel logicilor teoretizate de disciplina a căror obiecte specifice sunt. Multireferențialitatea este obligatorie, iar efortul psihologiei sociale clinice se referă la explicitarea modurilor posibile în care subiectul poate lega semnificanți atașați în mod teoretico-conceptual altor cunoștințe.

Vom vorbi aici de *procesele* care ni se par, tot atât cât și chestiunea sensului, o cale propice de acces la psihologia socială clinică: procesele sunt modurile vizibile conform cărora subiecții își țes în timp experiența cu ajutorul unor fire luate, împrumutate de la..., furnizate, impuse de diferite registre și niveluri care îi traversează sau se încrucișează cu ei. Nu numai că subiecții procedează în mod conștient și inconștient și construiesc o logică (discurs posibil) a

traiectoriilor şi identităţilor lor, ci, în experienţele şi situaţiile pe care le trăiesc, ei procedează în acelaşi fel pentru a articula şi frământa ceea ce pare ireductibil sau cel puţin diferit. Acest lucru nu semnifică, desigur, că ei înşişi nu triază şi nu dau la o parte ceea ce consideră incompatibil cu intenţia lor semnificantă.

Se poate vedea, urmărind un proces (derularea în timp a articulaţiilor proprii subiectului şi experienţei sale), cum se face, se desface şi se recompune trama experienţei; componentele sale apar în eterogenitatea lor ca şi în facultatea lor de a se combina.

Prin intermediul analizei proceselor putem spera să urmărim arabescurile şi înlăţuirile prin care subiecţii văd ţesându-se, îşi ţes experienţa, o fac, o văd evoluând, implicând articulaţiile şi transformările care reprezintă materialele psihologiei sociale clinice *in situ* şi în timp.

Procesele, ca dezvoltare a mecanismelor combinatorii în care subiectul pare întotdeauna a menţine o anume libertate de poziţie, par să răspundă nevoilor psihologiei sociale clinice în perspectiva ei multireferenţială, aflată în necesitatea de a-şi apăra complexitatea „obiectului" său. Să fie bine înţeles, nu juxtapunerea aporturilor unor discipline sau câmpuri conceptuale diverse ne interesează, ci, consacrându-ne *proceselor*, punerea în lumină a modurilor de conjugare şi de înlănţuire a factorilor care concură pentru a face situaţia ceea ce este, în prezentul şi în evoluţia ei. Nu se pune chestiunea izolării unuia sau mai multor factori care intervin, ci a apărării complexităţii situaţiei psihosociale pentru a o analiza în componentele şi combinaţiile ei.

Psihologia socială clinică recurge la alte noţiuni împrumutate unor referinţe teoretice psihanalitice sau sociologice, dar care au virtutea de a face trecerea, adică de a fi pertinente atât la nivel individual, cât şi la nivel colectiv, şi operante atât în registrul psihologic, cât şi în registrul social. Reluăm aici câteva dintre ele.

Reprezentările

A produce reprezentări înseamnă a face fizic prezent un lucru în absenţa lui perceptibilă, cu alte cuvinte capacitatea de a abstrage de aici o imagine senzorială sau verbală.

Realitatea psihică, inconştientul, pulsiunile, obiectele interne, dorinţele refulate, dar active, se exprimă mai ales în *fantasme*, reverie inconştientă marcată de singularitatea subiectului, de dorinţa lui. Fantasmele sunt începuturi ale unor reprezentări care suprapun imagini suportabile şi semnificative pe care subiectul le suscită pentru a se acomoda cât mai bine cu realităţile psihice sau externe în funcţie de nevoile şi dorinţele sale, evitând angoasa trezită de ameninţările la adresa integrităţii sale. Ele sunt întotdeauna legate de afecte, fiind investite de pulsiuni.

Aceste reprezentări, legate de psihicul subiectului, expresie a singularităţii sale, se organizează ca scenarii, conform unor moduri defensive predominante,

pentru a se acomoda cu o dublă realitate. Realitatea externă capătă astfel sens în raport cu problematicile interne. Totuşi, ea li se potriveşte mai mult sau mai puţin, proprietatea sa fiind de a pune obstacole, şi poate chiar, printr-un efect invers, de a duce la remanierea unor scenarii regresive sau constructive mai degrabă decât la reproducerea lor. Astfel, fiecare poate, pe baza scenelor care îi sunt oferite în situaţiile întâlnite, rejuca sau transforma aceste scenarii, construi sau adopta noi reprezentări.

Pe de altă parte, reprezentările sunt instrumente de abordare a realităţii care îi dau sens, determină poziţiile şi orientează acţiunile. Ele ţin de imaginar şi de simbolic şi sunt puse în comun într-un partaj convenit. Verbale sau senzoriale, ele sunt organizate în sisteme care construiesc o viziune a realităţii pretinzând să o ofere cunoaşterii şi *praxis*-ului. În funcţie de triumful relativ al imaginarului (care vizează satisfacerea dorinţei şi evitarea angoasei) asupra simbolicului (niciodată absent atâta vreme cât există un sistem de schimb, cod, referinţă la lege), aceste sisteme capătă forma unor credinţe, ideologii, teorii, idealuri şi creaţii...

Se înţelege că au loc alunecări şi suprapuneri progresive ale scenariilor individuale cu sistemele de reprezentare sociale: indivizii îmbrăţişează sistemele cu care scenariile lor se potrivesc cel mai bine. Dacă nu pot face acest lucru, ei riscă marginalizarea, devianţa, patologia, dar pot, de asemenea, prin inovaţie şi creaţie, impune predominanţa scenariilor lor, împărţite de un mic număr de persoane, după exemplul artiştilor sau inventatorilor.

Reprezentările împărţite în mici unităţi sociale şi construite plecând de la situaţii aparte şi de la coincidenţa reprezentărilor aparte, care conciliază nevoia atracţiei colective şi aşteptările individuale, ţin de *imaginarul colectiv* (F. Giust-Desprairies, 1988) reperabil prin intermediul discursurilor comune şi al dinamicilor de acţiune care îi constituie logica. El provine de la indivizi, dar constituie o formaţiune colectivă, *„lizibilă în discursuri prin intermediul a tot ceea ce dă naştere unor absoluturi, presupoziţii, referinţe indiscutabile, credinţe de bază, consensuri imediate..."*.

Reprezentări sociale comune unor mari unităţi, mai mult sau mai puţin sistematizate, sunt amalgamuri de opinii, de judecăţi şi de *„viziuni"* (moduri de a vedea, imagini, noţiuni) sau *„forme mentale de opinii şi de cunoaşteri"* (E. Durkheim, după S. Moscovici şi D. Jodelet, 1993) care sunt suporturile latente sau manifeste ale unor poziţii (habitus) cvasi-reflexe considerate ca mergând de la sine, confundate cu realitatea. Ele constituie norma. Alături de Durkheim, le putem atribui o anume stabilitate. Reprezentările colective constituie *„situaţia mentală a societăţii"* (E. Durkheim, 1912). Indivizii sunt traversaţi de ele în aceeaşi măsură în care contribuie şi le îmbogăţesc prin adeziunea lor atunci când ele le întăresc mecanismele de apărare şi când pot integra sau transfera în ele scenariile lor cele mai intime.

Poziţiile critice care provoacă marginalizarea, dizidenţa sau inovaţia sunt produsul unei incompatibilităţi între modurile defensive ale eului, reprezentările aparte provenite de la subiect, sistemele de reprezentare prin care se înscrie în simbolic şi imaginarurile sociale cele mai difuze.

Anumite ansambluri de reprezentări sunt în mod deliberat construite pentru a se impune şi a se substitui reprezentărilor colective sau sociale, acţionând asupra dorinţelor şi angoaselor presupuse ale indivizilor şi reluând scenariile „clasice". Astfel publicitatea, propaganda, reeducările, chiar anumite formări sau metode numite terapeutice asigură, cu mai multă sau mai puţină violenţă, transfuzia unor reprezentări sistematice, acţionând asupra pulsiunilor şi contradicţiilor acestora, agăţându-se de fantasmele presupuse. Aceste reprezentări se afirmă ca o simbolizare a realităţii şi se străduie să mascheze partea preponderentă a imaginarului, precum şi cea a manipulării. Ele pot fi recunoscute în toate tehnicile de îndoctrinare chiar dacă acestea lucrează cu blândeţe: formarea la cultura întreprinderii, încorporarea într-un grup care se reclamă de la o credinţă dură (sectă...). Orice unitate socială încearcă să impună imagini personale valorizante care îi vor asigura supunerea ansamblurilor de indivizi de care are nevoie.

Aceste manipulări ale reprezentărilor sociale trebuie înţelese într-un joc de putere.

Reprezentările care ţin de funcţia imaginară au proprietatea de a se substitui, de a se suprapune şi de a se contamina progresiv şi mutual între un pol reprezentat de subiect şi un pol reprezentat de structurile sociale.

SUBIECT individual colectiv social STUCTURĂ SOCIALĂ

fantasme reprezentări sisteme de reprezentare

Astfel, reprezentările se dovedesc a fi un concept-unealtă esenţial pentru abordarea proceselor de îmbinare a psihologicului cu socialul.

Poziţiile

Reprezentările ne dau acces, în egală măsură, plecând de la discursurile ţinute, la *poziţiile* subiective ale diferiţilor actori individuali sau colectivi. Ele participă la construirea poziţiilor în măsura în care atitudinile adoptate în privinţa unei alte persoane depind de percepţiile asupra acesteia. Reciproc, a adopta şi a menţine o poziţie necesită construirea unor reprezentări susceptibile să o legitimeze.

A avea o poziţie înseamnă în primul rând a fi undeva, a avea un loc, dacă nu unul personal. A fi peste tot sau nicăieri condamnă la rătăcire sau la fuzional. A avea o poziţie presupune a se distinge de celălalt; înseamnă, pentru fiecare, a accepta castrarea, a renunţa la identificarea primară şi a intra, în sânul structurii familiale, într-un sistem de locuri şi denumiri. Bazându-se pe un „nu" disjunctiv, individul accede la eu, la tu, la el... El va recunoaşte mai apoi colectivul: „noi" care desemnează mai întâi familia, apoi unitatea socială, „voi" şi „ei" care participă la construcţia aparteneţelor, între recunoaştere şi excludere.

Poziţia desemnează astfel locul găsit, atribuit sau cucerit în sânul unui sistem de relaţii, sistem simbolic familial şi/sau social de la care se porneşte în enunţarea modurilor de raport cu celălalt: generaţie, consangvinitate, alianţă, similitudine, diferenţă... Cât priveşte poziţiile sociale, a construi, a adopta, a apăra, a părăsi, a lăsa o poziţie subîntind, dincolo de obiectele manifeste, existenţa unor obiecte imaginare, investite inconştient, la care ţinem şi faţă de care ne situăm. Această relaţie de obiect presupune realizarea unui sistem defensiv care să permită separarea, distingerea, afirmarea sau respingerea, dar şi identificarea, însuşirea sinelui...

Această noţiune îşi găseşte locul în câmpul psihologiei sociale clinice. Articulând componentele conştiente şi inconştiente, subiective şi obiective, familiale şi sociale, poziţia desemnează locul ocupat de un subiect, individual sau colectiv, într-un raport cu obiectul real şi imaginar care poate fi în egală măsură un alt subiect.

Schimbările, mutaţiile sau crizele reanimează întotdeauna temeri şi angoase arhaice (fuziune, confuzie, stăpânire...) pe care le credeam depăşite şi suscită mecanisme psihice neaşteptate (separare, denegare, proiecţie...) chemate să apere poziţiile ameninţate.

Aceste poziţii sunt în egală măsură deschise unor modificări. O poziţie poate evolua în timp sub efectul conjugat al unei analize a funcţiei pe care o deţine în economia psihică sau al survenirii unor noi informaţii care vin să clatine certitudinile anterioare.

Reprezentările şi poziţiile fac apel reciproc unele la altele. Poziţiile tind într-adevăr să devină mai rigide atunci când nu mai sunt legate de o istorie, de informaţii, de „raţiuni", adică de reprezentări. Reciproc, anumite reprezentări nu pot fi înţelese fără o abordare a poziţiilor mai profunde, subiective sau factuale care le subîntind. Vom vorbi în acest caz de statutul implicaţiilor: identificări, ataşamente, interese, solidarităţi, apartenenţe... care inhibă o mobilitate psihică puternic solicitată în caz de criză.

Iar dintr-o perspectivă clinică precum cea pe care o adoptăm aici, subiectul intră în procesul de subiectivare, dincolo de individualizarea iniţială, tocmai prin reperarea poziţiei sau a poziţiilor sale, individuale, colective, sociale. Acest lucru îl face să se recunoască ca subiect potenţial al unor atribuiri multiple. Aşa se poate construi sau reconstrui un spaţiu de dialog intern, eventual conflictual, care îi permite subiectului, într-un raport de la sine la sine, să-şi reconsidere şi să-şi reevalueze poziţia.

Transferurile

Transferurile pot fi asimilate cu proprietatea imaginară de a aluneca asupra realității pentru a o absorbi și a se elibera de ea în același timp. Imaginarul reprezintă acea capacitate umană de a abstrage imagini din realitatea perceptibilă. Imaginile au o autonomie mentală: ele se pot asocia și combina independent de realitatea semnificată, ele operează o degajare din imediat înscriind ființa umană în timp: imagine păstrată a unui lucru absent (trecut), imagine proiectată a lucrului dorit (viitor). Combinații libere, care nu sunt restrânse de adecvarea la percepție, deschid porțile proiectului, ficțiunii, creației.

Psihismul se constituie mai întâi în imaginar: asamblare de urme mnezice (R. Kaës, în D. Jodelet, 1993), de percepții, senzații indistincte, asociindu-se fără a ține seama de logicile experienței pentru a forma evidențe psihice, o „realitate interioară" capabilă să facă să eșueze realitatea exterioară și având tot atâta greutate. Aceasta până când cele două realități se ajustează de bine de rău conform principiului aceluiași nume, dar aflate sub amenințarea încă imaginară a castrării și abandonului.

Imaginile sunt asociate afectelor violente suscitate de experiențele subiectului și de mișcările sale interne. Anumite reprezentări sunt astfel privilegiate ca obiecte ale dorinței sau factori de angoasă între care subiectul se zbate, față de care încearcă să se aranjeze.

Imaginarul, abstracția percepțiilor din realitate, constituent al realității interne dau umanului posibilitatea de a se elibera de realitate, de a o gândi altfel, de a o crea, anticipa și asimila. Ceea ce înseamnă că reprezentările, fragmente ale acestuia, au facultatea de a glisa asupra realității, grație sau nu unor analogii perceptive, prin procese de proiecție, de identificare. Reprezentări sau compoziții ale unor reprezentări (scenarii) se substituie sau se suprapun realității exterioare.

Vom numi aceste procese fenomene de transfer. Nu este vorba doar de transferul din cura psihanalitică, reînviere a relației cu imago-urile parentale prin intermediul relației cu analistul. Mecanismul rămâne totuși același: deplasare (transfer în primul sens) a reprezentărilor și afectelor de la o situație veche la o situație actuală. În cură, situația nu este altceva decât dispozitivul care face apel la retrăirea vechii experiențe în măsura în care induce regresiunea și videază relația de elementele semnificative ale realității (poziție de neutralitate, interdicție a contactelor sau schimburilor). Transferul se instalează ca rezistență și nevrotizare, conform unor vechi scheme, a relației cu analistul. Analiza devine analiză a nevrozei de transfer. Cura este situația specifică în care transferul a fost numit ca atare de către Freud.

Totuși, transferurile sunt mai ales glisări ale unor reprezentări detașate, dar îmbibate cu experiențe originare care vin să se suprapună unor situații reale,

substituindu-și scenariile unei percepții mai obiective a realității. Acest demers inconștient permite integrarea situațiilor noi în schemele subiective obișnuite. Mișcarea proiectivă se poate înscrie în *repetiție* (subiectul re-prezintă, pe scenele oferite de situațiile întâlnite, propriile sale scenarii), *reconstrucție* (subiectul se servește de elementele realității la care este sensibil pentru a-și modifica reprezentările, a restaura sau a repara în noi dinamici scenariile nevrotice încă suple), *recreare* (situația reală lasă suficientă libertate, iar scenariile sunt suficient de fluide pentru a permite îmbinarea a noi reprezentări, de astă dată simbolizabile, conștiente și transmisibile).

Toate elementele situaționale sunt susceptibile de a provoca aceste transferuri: persoane, obiecte, dinamici, structuri. Ele au o analogie cu transferurile laterale puse în evidență în analiza de grup (D. Anzieu, 1975). Dar în afara situației de analiză deschizând metodologic un spațiu de transfer, o scenă pentru „cealaltă scenă", presiunea realității rămâne puternică, re-prezentările sunt contrariate de distribuția rolurilor și de jocurile impuse, insistența lor plasându-l pe subiect într-o situație critică, ele joacă cu puțin zgomot, aranjându-se cu reprezentările impuse sau, dacă sunt mai puternice, antrenând subiectul și colectivul în criza unei reproduceri nevrotice care separă de realitate.

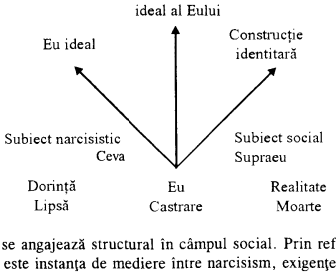
În mod obișnuit, situația este suficient de reală pentru a buscula reprezentările individuale. Fiecare membru al unui colectiv întâlnește prin intermediul propriilor sale reprezentări aceeași realitate. Membrii sunt atunci obligați să-și ajusteze reprezentările conform unui scenariu împărtășit, acest imaginar colectiv care a fost deja menționat.

Perspectiva clinică a cercetării sau a practicii, introducându-l pe clinician în situație, face din el un obiect privilegiat de transfer, acest transfer având puține lucruri în comun cu cel din cură. Sunt deplasate către clinician mai ales reprezentările obscure și ambivalente evocate în situație. El face obiectul unei asimilări cu puterea, ca și al unei cereri simultane de recunoaștere și al unor tentative de manipulare pentru a-l face să intre în scenariile defensive uzuale. Clinicianul însuși vine cu propriile sale reprezentări și *apriorisme* care, dacă îi lipsește privirea critică, fac situația opacă.

Transferurile definesc proprietatea reprezentărilor de a glisa pe suprafața realităților și de a-și transforma semnificațiile pentru subiect sau pentru colectiv. Ele apar ca un proces imaginar de transformare psihosocială. Multiple, mobile, le vedem în lucru în situațiile de criză în care ambivalențele provoacă tentative de recentrare asupra unui eveniment, a unui personaj care condensează reprezentări într-un mod ce poate merge, de exemplu, până la o configurare persecutivă.

Instanţele Eului

Împrumuturile făcute din psihanaliză se bazează pe faptul că subiectul social, actorul, asociatul, stăpân, supus sau exclus, mereu într-o poziţie relativă la celălalt şi în reciprocităţi sau schimburi structurate este acelaşi subiect înrădăcinat în inconştient.



Ca subiect, el se angajează structural în câmpul social. Prin referire la topica freudiană, Eul este instanţa de mediere între narcisism, exigenţele *ceva*-ului şi realitatea exterioară, exigenţele şi constrângerile sale despre care am spus că sunt în mod esenţial sociale. Eul reglează, temporizează, conciliază, foloseşte mecanismele defensive pentru a menţine integritatea subiectului. El se decompune în subinstanţe care modulează tranziţiile narcisismului către inserţia socială. Eul ideal este în întregime narcisistic, iluzie de plenitudine drenând un libidou întors către subiect. Supraeul interiorizează în mod culpabil şi angoasant interdicţiile şi normele personificate de figurile parentale sau tutelare. Idealul Eului transformă modelele de identificare în reprezentări de sine valorizante, socializate, suporturi ale proiectului care conciliază idealul cu exigenţele sociale. Idealul Eului este un motor de socializare precum şi o depăşire narcisistică.

Împrumutarea acestor noţiuni din psihanaliză oferă mijloacele de sesizare a proceselor care îmbină psihologicul şi socialul.

Inconştientul investeşte socialul, socialul este prezent în inconştient. Eul şi Idealul Eului reprezintă un loc de tranzit, o mediere între intrapsihic şi social.

Mecanismele defensive

Mecanismele de apărare ţin şi ele de o conceptualizare proprie psihanalizei, adică de o teorie a inconştientului. Din acest inconştient, celălalt nu este niciodată absent, se poate spune că socialul traversează intrapsihicul şi îl structurează în măsura în care mica fiinţă umană este deja înscrisă, încă înainte de naşterea sa, în trama limbajului, discurs purtat şi purtător în care nu îşi câştigă poziţia subiectivă aparte decât prin administrarea acestuia pe calea şi vocea unui aşa-numit tată, terţ impus, în orice caz figură a Celuilalt şi a lui Aiurea, castrator şi promovant. Dispută (complexă) primară, de vreme ce poziţionează într-un loc aparte unde se inaugurează schimbul printr-o cerere provenind din lipsă, dragoste şi ură legate de asemănător şi de diferit ca obiecte de dorinţă, producătoare de angoasă.

Mecanismele defensive sunt diferitele căi de transformare a libidoului şi de substituire a obiectelor adoptate pentru a evita angoasa, pentru a menţine o integritate narcisistică suficientă şi a se aranja cu exigenţele şi constrângerile realităţii.

Realitatea se defineşte doar ca obstacol, ea face obligatorii ocolurile şi transformarea, caracterizată doar de reprezentările şi interpretările construite pe baza ei, personale, împărtăşite şi/sau convenite (imaginar şi simbolic). Realitatea psihică pune obstacole prin faptul că, în dimensiunea fantasmei, ea reprezintă o interiorizare a realităţii externe, un obstacol, întotdeauna percepută ca amenințând şi amplificând în acelaşi timp dorinţa narcisistică.

Primele obstacole care joacă rolul de realitate externă sunt lipsa şi prezenţa celuilalt, spaţiul şi timpul, depărtările şi ocolurile necesare între pulsiune şi satisfacţie, dorinţă şi obiectele sale. Aceste obstacole, aceste obiecte sunt ceilalţi, prezenţă-corp, apoi persoane.

Mecanismele defensive sunt deci în acelaşi timp îndreptate către interiorul psihic, protejând de excese, de pericolele inconştiente care ameninţă integritatea subiectului, şi către exterior, către ceilalţi (realitatea materială nefiind decât ceea ce se poate obţine de la ceilalţi sau ce se poate face cu ei, în orice caz într-un sistem simbolic care este prin esenţă social). Mecanismele defensive reprezintă o trecere către social în măsura în care îl conciliază pe subiect, pentru protecţie şi promovare, cu exigenţele şi constrângerile reprezentate de contextul social.

Mecanismele defensive sunt moduri de navigare meandrică a eului între realitatea psihică şi realitatea socială prin proceduri de deplasare a obiectelor. Unele sunt regresive (fixare, fuziune, proiecţie), imobilizând subiectul în narcisismul său neliniştit ; altele sunt modelatoare, permiţând cramponările sociale (identificare, idealizare, interiorizare) ; în fine, altele sunt socializante precum sublimarea, permiţând o depăşire şi o integrare a narcisismului care duce către „obiecte

valorizate social", deschizând căile asocierii şi ale creaţiei, calmarea pulsionalului derivat către valori simbolice în care imaginarul înfloreşte în ideal şi/sau inovare.

Ca şi în cazul reprezentărilor, au loc, în ce priveşte mecanismele defensive, procese de transformare a mişcării narcisiste în dinamici sociale. Am putea aproape vorbi de o scară a mecanismelor defensive, de la cele mai regresive, închizându-l pe subiect în sine însuşi, până la cele mai progresive, ducându-l spre depăşirea de sine în câmpul social.

Tot atâtea noţiuni operatorii pentru analizarea îmbinării psihologicului cu socialul sunt deja prezente, să nu uităm, în trama subiectului. Subiectul se instituie în limbajul care îl traversează, îl structurează şi pe care, în cele din urmă, şi-l însuşeşte.

Puterea

Puterea sau, mai degrabă, relaţiile de putere înţelese ca proces de transformare a imaginarului, simbolicului şi realităţii, poate fi reţinută ca un concept operatoriu pentru analiza interferenţelor dintre psihic şi social, constituind în acelaşi timp o ipoteză de bază a psihologiei sociale clinice care o consideră un concept central al dinamicii raporturilor sociale.

Puterea poate fi definită ca proces trasând figurile de neocolit ale raporturilor subordonare-dominare care îi leagă pe indivizi în relaţiile lor şi în sânul unităţilor sociale, rezolvând în timp ce se stabilizează contradicţiile dintre violenţele dezlănţuite de o proximitate insuportabilă a asemănătorului-diferitului şi solidarităţile dorite, complementarităţile necesare, paradoxuri ale legăturii sociale.

Relaţiile de putere (J. Barus-Michel, 1987, 1991, a se vedea schema *infra* şi grila de analiză) sunt figurile exteriorizate ale solidarităţii care formalizează diferenţele de poziţie şi de statut în relaţiile de cooperare. Ele se inaugurează în aşteptările indivizilor care aderă la reprezentările unei dominaţii capabile să îi satisfacă, aceasta codificând acţiunea, desfăşurarea energiilor lor pentru a transforma realitatea. Valorile rezultate din acest efort se distribuie în mod diferit în funcţie de figurile puterii: retur, reparaţie la polul dominat, reinvestire sau profit la polul dominant. Aceste relaţii de putere sunt mai mult sau mai puţin arbitrare în funcţie de referirile legii, de controlul instituţiei.

Puterea se bazează pe imaginarul indivizilor incitat de narcisism şi de speranţa de plenitudine, împlinindu-se în sisteme socio-politice mai mult sau mai puţin opresive. După cum a arătat Freud, identificările favorizează stabilitatea, oprimând conflictualitatea legată de disimetria poziţiilor. Puterea (şeful, capul) întăresc mereu reprezentările ideale care funcţionează ca o himeră.

Puterea acoperă un câmp de forţe conflictuale în rivalitatea latentă dintre dominanţi şi dominaţi, ale căror poziţii respective rămân până la urmă instabile. Aceste forţe sunt stimulate de mizele ce pot fi identificate ca:

- Recunoaştere corespunzând unei dominaţii asupra celuilalt: a se face acceptat ca seamăn şi pozitiv distinct în diferenţa proprie.
- Responsabilitate pentru actele personale corespunzând stăpânirii care legitimează cooperarea.
- Accesul la profiturile rezultate dintr-un act, adică stăpânirea rezultatelor.

Puterea considerată ca o dinamică de convertire a individualului la social este la rândul său un instrument de analiză psihosocială.

Instituţia

Definirea noţiunii de instituţie, folosită mai sus, ni se pare importantă deoarece este în acelaşi timp internă şi externă, transversală subiectului, vehiculând cuvintele şi actele, dându-le o structură care le face recepţionabile şi partajabile de către ceilalţi.

Vom înţelege aici instituţia ca un codaj al schimburilor şi practicilor prin intermediul cărora individul se înscrie şi este înscris în social. Ca sistem codat, el se bazează pe principiul separării/distingerii elementelor semnificante, sensul apărând din combinarea variantelor lor. Faptul că semnul este o reprezentare codată, convenţională între membrii unei aceleiaşi unităţi sociale asigură transmiterea sensului. Nu există sens decât în sânul unui sistem simbolic. Instituţia este un sistem simbolic. Cea dintâi instituţie este limbajul. Cuvintele sunt reprezentanţi ai reprezentărilor abstracte ale lucrurilor, puse în circulaţie conform unor reguli. Astfel, existenţa legii revelează ordinul simbolic, restul fiind imaginar suscitat de realităţi.

Instituţia este un sistem simbolic care reia, suportă şi structurează imaginarurile, fiind contaminată de acestea în timp ce încearcă să abordeze realităţile. Instituţia se întâlneşte sub formele abstracte ale unor reguli care structurează raporturile şi sub formele concrete de organizare a *praxis*-ului pretinzând a avea un sens pentru toată lumea. Instituţiile sociale sunt sisteme de reprezentare, ordonate în jurul unor semnificaţii centrale (C. Castoriadis, 1975). Ele susţin şi legitimează aceste activităţi sociale care sunt a îngriji, a produce, a educa, a forma, a guverna, a supraveghea...

Instituţia aparţine câmpului social pe care îl fondează, dar subiectul este instituit-instituant, precum colectivele; el suscită legea din necesitate de cooperare (a face alături de ceilalţi) şi o suportă din necesitate de recunoaştere (a fi cu ceilalţi).

Noţiunea de instituţie mai apare ca fiind operatorie în măsura în care dă seama de îmbinarea psihologicului şi a socialului, revelând în acelaşi timp posibila lor opoziţie între un psihism narcisist şi un sistem social care îi este exterior.

Dacă studiem criza, se poate emite ipoteza că aceasta este echivalentă cu o ruptură a sistemului simbolic care nu mai permite nici sensul, nici schimbul, lovind unitatea socială şi în acelaşi timp, prin analogie simbolică, pe individ în măsura în care este instituit.

O abordare plurireferenţială

S-a putut vedea din acest rezumat al noţiunilor celor mai fecunde la care face apel psihologia socială clinică faptul că aceasta conjugă multiple referinţe.

Împrumuturile din *psihanaliză* au fost explicitate prin intermediul prezentării uneltelor conceptuale, precum mecanismele defensive şi instanţele eului. Aceste instrumente fac parte din teoretizarea psihanalitică şi sunt bineînţeles indisociabile de noţiunile cheie precum cele ale inconştientului, cu dinamicile şi manifestările sale, la care am făcut deja aluzie referindu-ne la pulsiuni, fantasme, castrare etc.

Psihanaliza constituie o referinţă esenţială în paginile de faţă căci ea permite analiza legăturii dintre dinamica psihică şi dinamica socială. Mai general, ea permite punerea în evidenţă a modului în care problematicile inconştiente pot modela anumite atitudini profesionale şi comportamente organizaţionale. Ea dă posibilitatea de a face un bilanţ a ceea ce ţine de subiect în prezentarea sa obiectivantă a situaţiei de criză. În fine, metapsihologia freudiană, dinamica pulsională, mecanismele de apărare şi procesele de refulare permit o înţelegere a proceselor intrapsihice şi intersubiective preţioasă pentru cercetarea semnificaţiilor imaginare aflate în lucru în dinamica socială.

Nu trebuie totuşi să le considerăm decât împrumuturi justificate de specificul obiectului care este subiect; într-adevăr, extinderea teoriei psihanalitice în domeniul antropologiei şi al socialului ni se pare, aşa cum am încercat să arătăm în altă parte (J. Barus-Michel, 1991), hazardată dacă nu chiar nejustificată prin faptul că nu apără specificul psihologiei sociale, problematica poziţiilor reciproce, mulţumindu-se să plaheze schemele inconştientului individual, „narcisist", deviindu-l astfel către poziţii mai mult ideologice decât ştiinţifice în care socialul se suprapune pe familial.

Ceea ce scapă conştiinţei din câmpul social nu ţine doar de inconştient, ci şi de reprimatul social (ceea ce puterea maschează sau interzice) şi de ceea ce este ignorat, din lipsă de comunicare şi de informaţie. Acest ansamblu reprezintă *greşita cunoaştere* psihosocială, care poate fi considerată ca o ipoteză de bază a psihologiei sociale clinice precum şi un punct central în relaţiile de putere.

Fenomenologia reprezintă o altă referinţă care permite reluarea obiectului psihologiei sociale în termeni de experienţă şi de sens. Fiinţa umană face coerentă incoerenţa realităţii, neputând acţiona decât prin intermediul semnificaţiilor pe care le elaborează. Acestea sunt legate de reprezentări. Fenomenologia îşi

aduce contribuţia, urmărind chestionarea sensului experienţei, a sensului pe care fiinţa umană îl dă faptului de a exista în lume. Orice reflecţie asupra sensului trece prin ea.

Psihologia socială clinică nu tinde să creeze un sens, nici să-i degajeze fundamentele filozofice, ci să analizeze semnificaţiile pe care le îmbracă experienţa socială pentru subiecţi, plecând de la vidul aflat la originea cererii (cea a indivizilor ori a colectivelor, sau cea a cercetătorilor), adică plecând de la lipsa de sens sau de la incapacitatea de a-l atribui. Clinicianul nu are menirea de a oferi un sens de schimb, ci de a pune în lumină mecanismele care constituie semnificaţiile sau care le inhibă. În măsura în care aceste semnificaţii coincid cu trăirea experienţei, fenomenologia este la rândul ei convocată nu ca un recurs, ci pentru că oferă psihologiei sociale clinice, cu experienţa şi sensul, instrumente de analiză.

Împrumuturile noastre din *sociologie* sunt mai ambigue. Aceleaşi obiecte şi adesea aceleaşi chestiuni interesându-i astăzi pe psihologi şi pe sociologi, împrumuturile, chiar dacă nu sunt întotdeauna recunoscute, sunt de fapt reciproce. Referinţele psihanalitice au devenit, pentru unii, comune. Urmărind analiza şi manipularea fenomenelor sociale, sociologia se apropie de singularitatea subiectului chiar dacă acesta este mai întâi un loc în care socialul îşi exercită dominaţia, iar experienţa un mod de abordare a socialului mai degrabă decât expresia semnificaţiilor pretinse şi suportate de către subiectul social.

Psihologia socială clinică nu poate aborda experienţa socială a subiectului fără a cunoaşte limitele sociologice ale acesteia. Înţelegem prin aceasta teoriile şi conceptualizările faptelor sociale, dezbrăcate de subiectivitatea lor, sau mai degrabă a căror subiectivitate devine un produs. Astfel, raporturile de putere, structurile şi dinamicile sociale, precum instituţiile şi modurile de schimb, nu pot fi ignorate de psihologul social, chiar clinician: sociologia vorbeşte de realitatea lor, tocmai de acea realitate care reprezintă un obstacol pentru subiect şi pe care încearcă să o transforme cât mai aproape de dorinţele sale. Sociologia există pentru a ne reaminti că nu totul, în social, este imaginar.

Totuşi, tot ce atinge sociologia nu se află în fapte, nici în termeni de realitate, ca dovadă o „sociologie clinică" cu care psihologia socială clinică s-ar putea considera soră dacă preocuparea ei, care o diferenţiază, nu ar consta în apărarea experienţei subiectului în situaţie socială mai degrabă decât în înţelegerea mecanismelor sociale aflate în lucru aici, fie şi pe căi unde inconştientul este stăpân.

Această punere în perspectivă a psihologiei sociale clinice ni s-a părut necesară pentru că oferă cheile teoretice şi metodologice ale apropierii noastre de procesele de criză. Ea reprezintă pentru noi un orizont pertinent de referinţă pentru degajarea unei inteligibilităţi a crizei ca figură a legăturii sociale care pune în joc îmbinările psihicului şi socialului în fenomenele de dezlegare.

Concluzii

Mutaţiile sociale pot fi considerate drept mecanisme care lovesc schimburile, practicile, tehnicile, afectând deci în acelaşi timp raporturile de putere, sistemele simbolice, sistemele de valori, de reprezentări şi câmpul cunoaşterii. Transformând structurile sociale la toate nivelurile, ele cer o schimbare de mentalitate, o convertire a reprezentărilor şi realizarea unor noi paradigme.

Unităţile colective şi practicile până atunci semnificante se desfac. Legătura socială este afectată: solidaritate, cooperare, recunoaştere, diferenţiere. Modurile de explicare şi de înţelegere obişnuite se dovedesc insuficiente.

Presiunile externe exersează de obicei constrângeri specifice care participă la structurarea subiecţilor în echilibrele ca şi în dezechilibrele lor, dar natura însăşi a unui context de mutaţie este de a crea puncte de ruptură în care subiecţii se confruntă cu ameninţări inevitabile la adresa identităţilor individuale şi colective.

Criza, aşa cum am privit-o aici, face dovada unei degradări a simbolicului, ea desface ceea ce, plecând de la repere împărtăşite, furniza codurile combinaţiilor semnificante. Ea se prezintă în egală măsură ca un atac al referenţilor centrali care structurează subiecţii sau grupurile, sistemele lor de reprezentare şi de la care se pleacă în evaluarea noilor situaţii. Referenţi intimi şi necesari în asemenea măsură încât se confundă cu realitatea însăşi.

Procesul identitar, puternic interpelat, apare în câmpul conştiinţei. Reprezentarea de sine se desenează mai net decât de obicei, când rămâne în starea de referent subiacent. Reajustarea între procesele psihice şi câmpul social seamănă cu o convertire. Mutaţiei sociale îi răspunde o convertire interioară. Credinţa în sine este clătinată sau reînviată, iar câmpul social apare ca un obiect ce trebuie reinvestit, în care trebuie înscris propriul semn, sau ca un obiect care scapă, răpindu-i individului posibilitatea de a se recunoaşte pe sine.

Identitatea psihosocială, aşa cum am privit-o aici, provine dintr-o tensiune potenţial conflictuală între logicile sociale şi necesităţile psihice ale indivizilor. Această tensiune inerentă complexităţii prezentei construcţii marchează polul dinamic al unei identităţi constituite din noi reajustări.

Ca efect al mutaţiilor sau al schimbărilor brutale, procesul identitar devine critic, îndepărtând şi desfăcând socialul de psihic. Identitatea construindu-se pe inserţia lor reciprocă, mutaţia deschide o criză atât la nivelul indivizilor, cât şi

la nivel social. Ea îi dispută subiectului statutul, acesta renunţă sau contraatacă, apt să reconstruiască noi unităţi sociale şi să producă socialul mai degrabă decât să fie obiectul acestuia.

Dacă schimbările nu ating decât anumite registre în dinamica unităţilor sociale, ele lasă deschise posibilităţile de recuperare fie în alte registre, fie în alte unităţi. Această lovire parţială poate acţiona doar în termeni de fragilizare/remaniere. În timp ce mutaţiile, ca lovire globală a structurilor şi scopurilor unităţilor sociale, acţionează în termeni de deconstrucţie/convertire.

Criza indică angajarea unei lupte angoasante împotriva efracţiei sistemelor de reperare anterioare. Suferinţă, indignare, reproşuri sunt apelurile prin care subiecţii încearcă să scape negaţiei care îi afectează.

Dar, atunci când această angoasă este atribuită doar unei cauzalităţi exterioare, ea tinde să condenseze o explicaţie formalistă într-un registru prea imediat. Această încremenire are ca efect blocarea unui imaginar care se transformă în fatalitate sau în destin tragic. Politicul, ca intenţie de a influenţa cursul evenimentelor, se şterge în faţa „crizei", în curând ipostaziată şi devenită, în reprezentările sociale, o nouă formă de cauză primă. „Realităţile" crizei invadează spaţiul mental. Această încremenire imaginară împiedică apariţia a noi combinaţii pe care simbolicul le făcea posibile.

Se asistă atunci la o dispariţie a sensului care trimite la sărăcirea sau chiar la tăcerea reprezentărilor care circulau, prea legate de un sistem de înlănţuire definit pentru ca noile combinaţii să poată fi acceptabile.

Am văzut că actorii sociali, aflaţi în imposibilitatea de a da sens la ceea ce îi perturbă altfel decât ca pe o consecinţă a unei logici externe, erau confruntaţi cu conflicte care, nefiind elaborate, îi duceau într-un impas.

Astfel, aruncându-ne privirea asupra experienţei crizei, am pus în evidenţă exprimarea obstacolelor în calea subiectivării ca determinant al rupturii.

În consecinţă, suntem incitaţi să introducem în criză o dublă componentă: pe de o parte, negarea subiecţilor, pe de altă parte, tentative de a replica. Într-adevăr, această senzaţie de a fi copleşit se înscrie într-o mişcare de depăşire chiar atunci când produce stupoarea şi sentimentul de neputinţă.

Criza ca dezlegare constituie o repunere în cauză radicală, favorabilă apariţiei unor noi conţinuturi identitare, adică a unor conţinuturi imprevizibile şi necunoscute.

Miza este importantă între regresiune, fugă nostalgică în trecut, răspuns prin agresarea unui mediu devenit opresiv şi înaintare, mişcare constructivă care se înscrie în depăşire. Între repliere şi degajare, identitatea focalizată se poate reface sub forma unei întăriri, a unei interiorităţi crispate sau ca oportunitate de lărgire a fiinţei printr-o recompunere.

Atunci când se obiectivizează, când este considerată ca un *în sine*, criza ca experienţă se exprimă printr-o revendicare adresată exteriorului. Ea este un

răspuns defensiv sub forma unei rigidizări a identității în care neîmplinirea este considerată ca un vid ce trebuie acoperit.

Consecința acestui fapt este că ieșirea din criză se concepe ca întoarcere la regimul anterior, viitorul se lasă sperat ca un trecut regăsit.

Replierea se concretizează în colective prin refugiu și recurs la particularism, regăsiri grupale făcute pentru a furniza omogenitate într-un elan regresiv care reprezintă un refuz al diferenței și al diversității. Indivizii vor să se regăsească împreună, aceiași, în securitate.

Este vorba aici de un deficit al simbolicului: nu mai apar combinări diversificante plecând de la repere semnificante, dar relative, permițând schimbul de diferențe și de neîmpliniri. Se asistă la o repliere pe *simbolic;* semnele sunt luate în sens propriu, se consideră că trebuie să coincidă cu semnificatul. Nu mai are loc operația de legare între semnificanți și reprezentări, ci un colaj ce confundă imaginarul și realitatea, strivind simbolicul. Identitatea îmbrățișează semnul, iconicul este lucrul, iar indivizii se reunifică grație iconicului care îi înglobează semnificându-i în mod omogen (drapel, siglă, discurs, slogan, pământ, limbă...). Se intră într-o societate a vizibilului în care imaginea umple vidurile sensului.

Suferința actorilor sociali implică tocmai dificultatea de a găsi noi reglări între interior și exterior.

Degajarea din criză ține de această capacitate de reconstituire a unui spațiu subiectiv și intersubiectiv care să permită primirea în mod mai puțin persecutiv a complexității unei lumi aflate în mutație.

Relegarea este determinată de o reconstituire a sensului care necesită reasumarea în interioritate a unei istorii individuale sau colective pentru a pune în lumină construcțiile din trecut și efectele lor asupra prezentului.

Dacă amenințarea se referă la sentimentul continuității de sine, subiecții sunt obligați să facă apel la resursele proprii. Atunci când distanța devine prea mare între investițiile subiectului și propunerile organizațiilor, subiectul trimis la sine însuși este împins să caute noi semnificații.

Încercarea, constând în a recunoaște îndoiala, discontinuitatea, evitările personale precum și necesitățile subiective, se deschide către o recompunere a identității care include conflictul și contradicția.

De altfel, în experiența crizei, lipsa de mijloace a subiectului revelează faptul că formarea sensului avea loc în relația cu celălalt. Subiectul făcea să apară noi reprezentări alături de ceilalți, într-o intersubiectivitate recunoscută, eliberând noi energii printr-o remaniere a pozițiilor și relațiilor cu obiectul, operă a unei recompuneri a identităților individuale și colective. Într-un context de mutații sociale, identitatea nu reușește să se confirme în modelele instalate. Faptul, de exemplu, că de relația de muncă nu se mai poate, sau doar din ce în ce mai puțin, agăța sistemul de recunoaștere și de protecție socială pe care îl promovase

societatea salarială antrenează o vulnerabilitate sporită care necesită reluarea de către subiecți a construcțiilor lor identitare. Fragilizarea cadrului social îi confruntă mai direct cu întreaga complexitate a lumii exterioare, cu conflictualitatea lor internă și cu ambivalența lor. Ea îi invită să lucreze la reînnoirea coerenței lor.

Solicitările externe pun în joc organizarea internă a subiectului nu numai în mod structural, ci și procesual înscris în timp. Coerența este încercată într-o temporalitate integrată unde forțele creatoare reușesc să predomine asupra rupturilor.

Dacă admitem că într-adevăr criza nu este o cauză, ci o consecință a unei negări sau a unei devalorizări a subiectivului redus la „factorul uman" sau a simbolicului confundat cu iconicul, degajarea din criză constă în reinstalarea fiecăruia la locul său și în restituirea către subiect a elementelor subiective la care ia parte... Extrăgându-se dintr-o cauzalitate lineară tentantă, subiectul trece astfel de la o explicare în exterioritate într-o implicare prin care își reînsușește capacitatea de a întreține cu sistemele de reprezentare care îi sunt propuse sau pe care și le construiește un raport care amestecă proximitatea cu distanța. Jocul simbolic al relativizării și mobilității se menține.

Experiențele crizei indivizilor și grupurilor angajate în unități și practici sociale, așa cum le întâlnim în cercetările și intervențiile noastre, ne-au făcut să reflectăm la specificul a ceea ce se întâmplă astăzi cu subiecții astfel puși în chestiune în coerența, apartenențele și proiectele lor, în căutare de recunoaștere și de sens.

Abordarea psihosocială clinică nu se oferă, după cum am spus, ca o reedificare a ceea ce criza a desfăcut, dar substituie deconstrucțiilor brutale o deconstrucție prin analiză. Ea propune revenirea asupra acelor puncte de fragilitate și de ruptură în care sentimentul de sine este amenințat printr-un travaliu de elaborare care să permită persoanelor aflate în situație și în interacțiune revenirea asupra îmbinărilor anterioare din construcțiile lor individuale și colective, inapte în prezent să mai construiască un sens.

Această deconstrucție necesită consimțământul la o pierdere. Sistemele defensive și-au pierdut eficacitatea; într-adevăr, ele sunt primele lovite de criză, și a reveni asupra apărării necesită o întoarcere asupra denegatului, asupra cunoașterii greșite.

Miza demersului psihosocial clinic este de a răspunde la acest apel de ieșire din criză, semnificat prin suferința adresată, prin acompanierea subiecților într-o replică favorizând degajarea inovantă. Reluarea evenimentelor perturbatoare în interioritate precum și examinarea atentă a logicilor fiecărui determinant și al efectelor lor conjugate, deschide către noi construcții și operează o deplasare a lizibilității politicului. Se poate într-adevăr considera că analiza proceselor critice angajează într-o lărgire comprehensivă a jocurilor de reciprocitate și a dinamicii pozițiilor sociale care întemeiază politicul. Subiecții care își recunosc participarea la actul social intră în dimensiunea politicului.

Referinţe bibliografice

AMADO G., „La résonance psychosociale au coeur de la vie et de la mort", *Revue internationale de psychologie*, Positions de la psychosociologie, vol.I, no. 1, octombrie 1994, Paris, ESKA, 87-94.

ANZIEU D., *Le Groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod, 1975.

ARDOINO J., „Le psychodrame en tant qu'expérience cruciale", *Bulletin de psychologie*, XXIII, 285, 13-16, 1969.

ARDOINO J., DUBOST J., GUATTARI F., LAPASSADE G., LEVY A., LOURAU R., MENDEL, G., *L'intervention institutionnelle*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1980.

ARENDT H. (1954), *La crise de la culture*, Paris, Gallimard, 1972.

ARMELLINO M., „Enveloppe, fantasme et énergie dans la crise : entre symbolique et imaginaire", *Psychologie clinique*, Processus de crise dans les organisations, no. 5, Paris, Klincksieck, 1991, 83-92.

AUBERT N. , DE GAULLEJAC V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.

AUBERT N., PAGES M., *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck, 1989.

AULAGNIER P., *La violence de l'interprétation*, Paris, PUF, 1975.

AVRON O., „Engagement clinique et théorique dans la recherche", in *Bulletin de psychologie*, 377, 1986, 797-799.

BARUS-MICHEL J., „Le chercheur, premier objet de la recherche", *Bulletin de psychologie*, Psychologie Clinique VIII, XXXIX, 377, septembrie-octombrie 1986, 801-804.

BARUS-MICHEL J., *Le sujet social. Étude de psychologie sociale clinique*, Paris, Dunod, 1987.

BARUS-MICHEL J., „Processus de crise dans les organisations. Propositions pour une analyse clinique", *Revue internationale de psychologie sociale*, t. 3, no. 1, 1990, 90-105.

BARUS-MICHEL J., *Pouvoir : mythe et réalité*, colecţia Rencontres dialectiques, Paris, Klincksieck, 1991.

BARUS-MICHEL J., „Crise individuelle, crise du système", *Psychologie Clinique*, Social/Psychique : articulations, no. 3, Paris, Klimksieck, 1990, 129-136.

BARUS-MICHEL J., „Unités sociales, unités signifiantes", *Revue internationale de psychosociologie*, Positions de la psychosociologie, vol. I, no. 1, Paris ESKA, octombrie 1994, 37-43.

BAUDRILLARD J., *La transparence du mal. Essai sur les phénomènes extrêmes*, Paris, Galilée, 1990.
BERNE E. (1964), *Des jeux et des hommes*, traducere franceză, Paris, Stock, 1981.
BERTRAND M., DORAY B., *Psychanalyse et sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1989.
BESNARD P., *L'anomie*, Paris, PUF, 1987.
BLEGER J. (1967), *Symbiose et ambiguïté*, traducere franceză, Paris, PUF, 1981.
BOLZINGER A., „Le concept clinique de crise", *Bulletin de psychologie*, XXXV, no. 355, 1982, 475-480.
BOUDON R., „L'anomie", *Encyclopaedia universalis*, 1968.
BOUDON R., BOURRICAUD F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1986.
Bulletin de Psyhologie, „Psychologie clinique IV, Psychologie sociale clinique à l'Université Paris VII", XXXIV, 349, Paris, 1980/81.
Bulletin de Psyhologie, „Psychologie clinique VI, Frontières et articulations du psychologique et du social", XXXVI, 360, Paris, 1982/83.
Bulletin de Psyhologie, „Psychologie clinique VIII, Recherche clinique et clinique de la recherche", XXXIX, 377, Paris, 1985/86.
CASTEL R., *La métamorphose de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995.
CASTORIADIS C., *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil, 1975.
CASTORIADIS C., *Domaines de l'homme. Les carrefours du Labyrinthe II*, Paris, Le Seuil, 1986.
CASTORIADIS C., „La crise du processus identificatoire", *Connexions*, no. 55, Toulouse, ERES, 1990, 7-28.
CASTORIADIS C., *Le monde morcelé. Les Carrefours du labyrinthe III*, Paris, Le Seuil, 1990.
CROZIER M., *La société bloquée*, Paris, Le Seuil, 1970.
CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
DUBOST J., „Psychologie sociale versus psychosociologie ? ", *Connexions*, Psychologie sociale et psychosociologie, 42, Paris, EPI, 1984, 9-24.
DUBOST J., *L'intervention psychosociologique*, Paris, PUF, 1987.
DURKHEIM E. 1893, *De la divsion du travail social*, ediție nouă, Paris, PUF, 1973.
DURKHEIM E. 1897, *Le suicide*, ediție nouă, Paris, PUF, 1960.
DURKHEIM E., *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*, Paris, PUF, 1968.
ENRIQUEZ E., „Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations", *Connexions*, no. 3, Paris, EPI, 1972, 65-93.
ENRIQUEZ E., „Problématique du changement", *Connexions*, Fonctionnement des organisations et changement social, no. 4, 5-45, Paris, EPI, 1972.
ENRIQUEZ E., *De la horde à l'Etat*, Paris, Gallimard, 1983.

ENRIQUEZ E., „Le travail de la mort dans les organisations", in *L'institution et les institutions*, R. Kaës et coll., Paris, Dunod, 1987, 62-94.
ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, colecția Sociologie d'aujourd'hui, 1992.
ERIKSON E. H., *Adolescence et crise, la quête de l'identité*, Paris, Flammarion, colecția Champs, 1972.
FREUD S. 1912. *Totem et tabou*, traducere franceză, Paris, Payot, 1965.
FREUD S. 1921, „Psychologie des foules et analyse du moi", in *Essais de psychanalyse*, traducere franceză, Paris, Payot, 1981, 116-217.
FREUD S. 1930, *Malaise dans la civilisation*, traducere franceză, Paris, PUF, 1986.
GAUCHER M., *Le désenchantement du monde*, Paris, Gallimard, 1985.
GIRARD R., *La violence et le sacré*, Paris, Grasset, 1972.
GIUST A.-C., „L'identité professionnelle : une unité conflictuelle", *Psychologie clinique*, no. 1, Paris, Klincksieck, 1989, 147-162.
GIUST-DESPRAIRIES F., „Le sujet dans la représentation sociale", *Connexions*, Les représentations sociales, no. 51, 83-89, Toulouse, ERES, 1988.
GIUST-DESPRAIRIES F., „Une approche de l'investissement des représentations sociales dans l'entretien", *Psychologie Clinique*, Par représentations interposées, no. 1, Paris, Klincksieck, 1989, 129-146.
GIUST-DESPRAIRIES F., *L'enfant rêvé, Significations imaginaires d'une école nouvelle*, Paris, A. Colin, 1989.
GIUST-DESPRAIRIES F., „L'accès à la subjectivité, une nécessité sociale", *Revue internationale de psychosociologie*, Paris, ESKA, no. 1, 1994, 55-63.
GOYENA J., „Remarques sur la notion de crise", *Dialogue*, 77, 1982, 82-99.
GREEN A., „Pulsion de mort, narcissisme négatif, fonction désobjectalisante", in *La pulsion de mort*, A. Green și colaboratorii, Paris, PUF, 1986, 49-59.
GUILLAUMIN J., „Pour une méthodologie générale de recherche sur les crises", in *Crise, rupture et dépassement*, sub direcția lui R. Kaës, Paris, Dunod, colecția Inconscient et culture, 1979, 220-254.
HIPOCRATE DE COS, *De l'art médical*, Texte prezentate, comentate și adnotate de D. Gourevitch, Paris, Le livre de Poche, Bibliothèque classique, 1994.
HUGUET M., „Structures de sollicitation sociale et incidences subjectives", in *Bulletin de Psychologie*, 360, Paris, 1983, 511-517.
JACQUES E. (1955), „Les organisations commes systèmes de défense contres les anxiétés schizoïdes et paranoïdes", in *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, sub direcția lui A. Lévy, Paris, Dunod, 1965, 546-565.
KAËS R., „Introduction à l'analyse transitionnelle", in *Crise, rupture et dépassement*, sub direcția lui R. Kaës, Paris, Dunod, colecția Inconscient et culture, 1979, 1-81.
KAËS R., „Le pacte dénégatif dans les ensembles trassubjectifs", in *Le négatif. Figures et modalités*, sub direcția lui A. Missenard, Paris, Dunod, 1989, 101-135.

KAËS R., „Psychanalyse et représentation sociale", in *Les représentations sociales*, sub direcţia lui D. Jodelet, Paris, PUF, 1993, 87-114.
KLEIN M. (1957), *Envie et gratitutde*, traducere franceză, Paris, Gallimard, 1968.
KOSSELECK R., *Le règne de la critique*, traducere franceză, Paris, Ed. de Minuit, 1979.
LAING R. (1960), *Le moi divisé*, traducere franceză, Paris, Stock, 1979.
LAPASSADE G., *Socianalyse et potentiel humain*, Paris, Gauthier-Villars, 1975.
LAPLANCHE J., PONTALIS J.B., *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF, 1967.
LEBEAUX Y., „Je, Sujet et Identification. Eléments pour une discussion", *Topique*, 37, 1986, 77-92.
LEVI-STRAUSS C. (1949), *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958.
LEVY A., „Dire la loi pour que les choses soient claires", *Connexions*, 21, Paris, EPI, 1977, 7-40.
LEVY A., *Sens et crise du sens dans les organisations*, teză de doctorat, Université de Nanterre, 1978.
LEVY A., „Organizations et discours", *Connexions*, 39, Paris, EPI, 1983, 21-45.
LEVY A., „Le changement, cet obscur objet du désir", *Connexions*, Le changement en questions, 45, Paris, EPI, 1985, 172-191.
LIKERT R. (1967), *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, traducere franceză, Paris, Gauthier-Villars, 1974.
LOURAU R., *L'analyse institutionnelle*, Paris, Ed. de Minuit, 1970.
MAC DOUGALL J., *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, Paris, Gallimard, 1978.
MARX K., ENGELS F. (1848), *Le manifeste du parti comuniste*, traducere franceză, Paris, Éditions sociales, 1989.
MAYER P., „Les crises institutionnelles", *Psychologie clinique*, Clinique des relations instituées, no. 13, Laboratoire de Psychologie Clinique de Paris 7, Paris, 1987, 55-63.
MENDEL G., *La crise des générations, étude socio-psychanalytique*, Paris, Payot, ediţia a treia (prima ediţie în 1969), 1974.
MENDEL G., *La crise est politique, la politique est en crise*, Paris, Payot, 1985.
MENDEL G., *La société n'est pas une famille*, Paris, Ed. La Découverte, 1992.
MORIN E., „Pour une crisologie", *Communication*, La notion de crise, no. 25, Paris, Seuil, 1976, 149-162.
MOSCOVICI S., „Le domaine de la psychologie sociale", introducere la S. Moscovici (ed.), *La psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984.
MOSCOVICI S., „Des représentations collectives aux représentations sociales: élements pour une histoire", in *Les représentations sociales*, sub direcţia lui Jodelet D., Paris, PUF, 1993, 62-86.
OLLIVIER B., *L'acteur et le sujet, cers un nouvel acteur économique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
PAGES M., BONETTI M., DESCENDRE D. DE GAULEJAC V., *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1980.

PALMADE J., „Post-modernité et fragilité identitaire", *Connexions*, no. 55, Toulouse, ERES, 1990, 7-29.
Psychologie clinique, „Processus de crise dans les organisations", no. 5, Paris, Klincksieck, 1991.
RAPOPORT A. (1960), *Combats, débats et jeux*, traducere franceză, Paris, Dunod, 1967.
RENAUT A., *L'ère de l'individu*, Paris, Gallimard, 1989.
REVAULT D'ALLONNES C. şi colaboratorii, *La démarche clinique en sciences humaines*, Paris, Dunod, 1989.
REVAULT D'ALLONNES C., BARUS-MICHEL J., „La psychologie sociale", *Bulletin de Psychologie*, 349, Paris, 1982, 239-245.
RIDEL L., *Fonctions imaginaires et symboliques du cadre dans la formation*, teză de doctorat în psihologie, Université Paris VII, 394 pagini, 1987.
RIDEL L., „Entre malaise et crise", *Revue internationale de psychologie sociale*, vol. 3, no. 1, 1990, 107-117.
RIDEL L., „Violences institutionnelles et somatisations", *Revue de Psychothérapie psychanalytique de groupe*, 24, Paris, ERES, 1995, 171-181.
ROUAN G., „En amont d'une approche possible du couple en crise: la notion de crise en psychologie clinique", *Dialogue*, 1982, 6-14.
SINDING R., *Qu'est-ce qu'une crise ?*, Paris, PUF, 1981.
STOTLAND E., KOBLER A.-L., *Life and death of a mental hospital*, University of Washington Press, 1965.
STOTLAND E., KOBLER, A.-L., *The end of hope: a social clinical study of suicide*, Free Press of Glencoe, 1964.
THOM R., „Crise et catastrophe", *Communication*, La notion de crise, 25, Paris, Le Seuil, 1976, 34-38.
THOM R., *Paraboles et catastrophes*, Paris, Flammarion, 1983.
TOURAINE A., *Production de la société*, Paris, Le Seuil, 1973.
TOURAINE A., *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard, 1984.
WATZLAWICK P., HELMINCK-BEAVIN J., JACKSON D., *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil, 1979.
WINNICOTT D.-W., *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, traducere franceză, Paris, Gallimard, 1975.

Seria : **Sociologie, Ştiinţe politice**

au apărut :

Vladimir Tismăneanu – *Reinventarea politicului. Europa Răsăriteană de la Stalin la Havel*
Petre Andrei – *Sociologie generală*
Elisabeta Stănciulescu – *Teorii sociologice ale educaţiei*
Ion I. Ionescu – *Sociologia şcolii*
Traian Rotariu, Petru Iluţ – *Ancheta sociologică şi sondajul de opinie*
Elisabeta Stănciulescu – *Sociologia educaţiei familiale*
Joachim Wach – *Sociologia religiei*
Vladimir Tismăneanu – *Mizeria utopiei*
Petru Iluţ – *Abordarea calitativă a socioumanului*

în pregătire:

Ernst Gellner – *Condiţia libertăţii*
Vasile Boari – *Alternative est-europene*
Vladimir Tismăneanu – *Fantasmele mântuirii*

Seria : **Psihologie, Ştiinţele educaţiei**

au apărut :

Constantin Cucoş – *Pedagogie*
Liviu Antonesei – *Paideia. Fundamentele culturale ale educaţiei*
Adrian Neculau (coord.) – *Psihologie socială. Aspecte contemporane*
Andrei Cosmovici – *Psihologie generală*
W. Doise, J.C. Deschamps, G. Mugny – *Psihologie socială experimentală*
Gilles Ferréol, Adrian Neculau (coord.) – *Minoritari, marginali, excluşi*
Constantin Cucoş – *Minciună, contrafacere, simulare. O abordare psihopedagogică*
Mielu Zlate (coord.) – *Psihologia vieţii cotidiene*
R. Bourhis, J.P. Leyens (coord.) – *Stereotipuri, discriminare şi relaţii intergrupuri*
Serge Moscovici – *Psihologia socială sau maşina de fabricat zei*
Adrian Neculau (coord.) – *Câmpul universitar şi actorii săi*
Carmen Creţu – *Psihopedagogia succesului*

Jean-Marc Monteil – *Educație și formare. Perspective psihosociale*
Adrian Neculau (coord.) – *Psihologia câmpului social : reprezentările sociale*
J.B.-Michel, F.G.-Desprairies, Luc Ridel – *Crize. Abordare psihosocială clinică*

în pregătire:

Andrei Cosmovici, Luminița Iacob – *Psihologie școlară*
Serge Moscovici – *Psihologia socială. Relațiile cu celălalt*

Seria : **Științe juridice**

a apărut :

Valerius M. Ciucă – *Procedura partajului succesoral*

în pregătire :

M.B. Cantacuzino – *Elementele dreptului civil*

Seria : **Științe economice**

a apărut :

I.D. Adumitrăcesei, E. Niculescu, N.G. Niculescu (coord.) – *Economie politică. Teorie și politică economică pentru România*

în pregătire:

I. Ciobanu – *Managementul strategic*

Seria : **Filosofie**

au apărut :

Petre Andrei – *Prelegeri de istoria filosofiei. De la Kant la Schopenhauer*
Petre Andrei – *Filosofia valorii*
Petre Botezatu – *Introducere în logică*

în pregătire :

Andrei Marga – *Reconstrucția pragmatică a filosofiei*
Al. Codoban – *Pentru o nouă filosofie a religiei. Sacru și ontofanie*
C.M. Ionescu – *Hermeneutică și apofază*

Seria : **Media**

a apărut :

Mihai Coman (coord.) – *Manual de jurnalism. Tehnici fundamentale de redactare*

în pregătire:

Norbert Bakenhus – *Manual practic pentru posturile de radio locale și regionale*
Melvin L. De Fleur, Sandra Ball-Rokeach – *Teorii ale comunicației mass-media*
C.J. Bertrand – *Media. O introducere în presă, radio și televiziune*

Seria: **Metodică**

au apărut :

Mihaela Neagu, Georgeta Beraru – *Activități matematice în grădiniță. Îndrumar metodologic*
Teresa Siek-Piskozub – *Jocuri și activități distractive în învățarea limbilor străine*

în pregătire :

Ileana Dăscălescu, Ana Alexandru, Sonia Hudac – *Îndrumar în sprijinul desfășurării activităților de cunoaștere a mediului înconjurător la grupa pregătitoare în grădiniță*

Bun de tipar : ianuarie 1998. Apărut : 1998
Editura Polirom, B-dul Copou nr. 3 • P.O. Box 266
6600, Iași • Tel. & Fax (032) 214100 ; (032) 214111 ; (032) 217440
(difuzare) ; E-mail : polirom@mail.cccis.ro

Tiparul executat la Polirom S.A. 6600 Iași
Calea Chișinăului nr. 32
Tel. : (032) 230323 ; Fax : (032) 230485

Librariile VED
Cluj-Napoca, str.Cotita, nr.6,
Tel./Fax: 064/192408
C.P.559, O.P. 9